

دكتور عبد الهادي الجوهري

علم اجتماع الإدارة

مفاهيم
وقضايا



دار المعارف



Bibliotheca Alexandrina



0007100

سلسلة علم الاجتماع المعاصر
الكتاب السابع والخمسون

٠٠٧١٥

علم اجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا

دكتور عبد الهادي الجوهري
أستاذ ورئيس قسم الاجتماع
عميد كلية الآداب - جامعة المنيا

الطبعة الثانية

١٤٠٧ هـ - ١٩٨٧ .



دار المعارف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة

عما لا شك فيه أن للعملية الإدارية نظاما بذاته يتمثل في الاساليب والمفاهيم الإدارية، إلا أن هذا النظام يحقق أهدافه في إطار منظمة تعمل في مجتمع وتحدد لها وظيفة اجتماعية معينة تلتزم الإدارة بالعمل وفقا لها وتحل مشاكلها لا على أساس تجريدي وإنما في ضوء الظروف والمعطيات الاجتماعية.

ومن ناحية أخرى لا يمكن استيعاب مفهوم العملية الإدارية إلا بالفهم الكامل للوظيفة الاجتماعية للمنظمة أي الدور المطلوب منها تحقيقه في المجتمع، ويرتبط فهم الوظيفة الاجتماعية للمنظمة بفهم مكانها كجزء من النظام الاجتماعي، فالمنظمة بأهدافها ووظائفها المتخصصة وقيام العملية الإدارية فيها هي نظام بذاته كما أنها في نفس الوقت جزء من نظام أكبر هو النظام الاجتماعي.

ومن هنا كان اهتمام علماء الاجتماع بدراسة الجوانب الاجتماعية المتصلة بالعملية الإدارية وإذا كان ثمة خلاف على العمليات المتصلة بالعملية الإدارية من ناحية العدد والترتيب، إلا أنه يمكن جمعها في أربع عمليات هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

ولا تتم العملية الإدارية في فراغ وإنما في منظمة من المنظمات والمنظمة باختصار شديد هي تجمع من الأفراد حول هدف معلن وفي ظل معيار رسمي «قانوني» يمثل الشرعية اللازمة من المجتمع.

وبجانب اهتمامات علماء الاجتماع بدراسة الظروف والمعطيات الاجتماعية المتصلة بالعملية الإدارية اهتموا أيضا في الوقت الحاضر بدراسة الاجراءات العقيمة للبناء البيروقراطي وقد حلل الكسندر ليتون، وروبرت ميرتون هذا المفهوم كنمط سلوكي يؤدي إلى خلل وظيفي ويعوق بقاء واستمرار التنظيم.

ويقتر جولدنر السلوك الواقعي الذي يؤديه البيروقراطي ونتائج هذا السلوك في ضوء أهداف هذا التنظيم أى أنه يستخدم إطارا تصوريا آخر غير إطار الوسائل والغايات ويبدأ جولدنر تحليله بإثارة سؤالين :

١ - ما سبب الاعتقاد بأن الوسائل التي تحولت إلى غايات ليست إجراءات رسمية عقيمة؟

٢ - ما السبب في أن بعض الإجراءات والممارسات التي تعتبرها إحدى الجماعات إجراءات رسمية عقيمة تراها جماعة أخرى بأنها لا تستحق أية تسمية بغية وقد تسميها إجراءات طبيعية رسمية؟

وتشير هذه الملاحظات إلى أن الإجراءات الرسمية العقيمة تتضمن ظاهرتين مختلفتين (١) أن يصبح للفرد إطار مرجعي موضوعي معين وعلاقة بـ (٢) ممارسات بيروقراطية أو أنماط سلوكية.

ولذلك لا يمكن فهم الإجراءات الرسمية العقيمة كمشكلة اجتماعية مالم نعرف الإطار المرجعي للفرد الذي يستخدم هذه التسمية فضلا عن الخصائص الموضوعية للموقف الذي يتصل به هذا الفرد.

وبجانب تلك الاهتمامات التي حظيت بمزيد من التركيز من جانب فريق من علماء الاجتماع نجد أن الفرد لكي يصبح إداريا كفاءا عليه :

١ - أن يعرف جيدا كيف يلاحظ ويحلل ما يحدث من أفعال وما يجري من أحداث حوله.

٢ - أن يلم بدرجة كافية بمبادئ وأصول ممارسة العملية الإدارية حتى يصبح قادرا على تنظيم وإدارة الأعمال بكفاية تامة.

وحتى يمكن للفرد أن يحقق الشرط الأول عليه أن يلم بأمور كثيرة متصلة بعلم الاجتماع.

من كل هذه المنطلقات ظهر فرع من فروع علم الاجتماع يسمى علم اجتماع الإدارة.

وهذا الكتاب هو خطوة على الطريق للقارئ العربي في هذا المجال الذي
تفتقر المكتبة العربية إلى العديد من دراساته.
أمل أن يحقق بعض الأهداف المرجوة.
والله الموفق.

الجيزة في ١٠ المحرم ١٤٠٣ هـ
٢٧ أكتوبر ١٩٨٢ م

المؤلف

دكتور عبد الهادي الجوهري

الفصل الأول

مفهوم الإدارة

يرى البعض أن كلمة إدارة هي ترجمة لكلمة Management ويرى آخرون أنها مرادفة لكلمة Administration وهناك محاولات كثيرة للتفريق بينهما فهناك من يرى أن الكلمة الأخيرة تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا الشاملة لكل عمل المنظمة بينما تعبر الكلمة الأولى عن مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجارى اليومى، وهذا هو المفهوم البريطانى التقليدى أما المفهوم الأمريكى فبشكل عام يرى العكس وهناك من يميز بين الكلمتين على أساس أن كلمة Administration تطلق عادة في المجال الحكومى أو المنظمات التى لا يحركها دافع الربح بينما تختص كلمة Management بمشاريع الأعمال.

وكلمة إدارة Administration مشتقة من أصلها اللاتينى Administration المكون من مقطعين هما (ad) (To) ومعناه إلى، Ministration ومعناه يخدم أو مساعدة الآخرين To serve وأن الشخص الذى يتولى القيام بهذه المهمة «الإدارى» إنما يقوم بتنظيم شئون الناس وتنسيق جهودهم التعاونية والعناية بأمورهم.^(١)

ويعتمد تعريف الإدارة كعلم من العلوم الاجتماعية على نواح عديدة، فالبعض يحدد التعريف منطلقاً من الافتراض بأنها نشاط والبعض الآخر يفترض أنها مجموعة أفراد كما يفترض آخرون أنها تنظيم.

(١) راجع في نأصيل معنى الإدارة المراجع التالية:

د. عبد الكريم درويش ود. لى تكللا أصول الإدارة العامة ط٢ مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٧٢

ص ٣٣.

A.R. Tyagi, Public Administration, Forth ed., ATMA RAM and Sons, Delhi, 1972 p.3.

والأكثر غموضاً هو أن البعض يعرفها بـمضمون الإدارة العامة والبعض الآخر بمضمون إدارة الأعمال.^(٢)

وثمة تباين في النظريات الإدارية الجزئية، فلكل نظرية جزئية افتراضات تنطلق منها والتباين في النظرية أو النظريات الجزئية سببه الاختلاف في الافتراضات التي ينطلق منها كل باحث.

والإدارة عند كل من د. عبد الكريم درويش ود. ليلى تكلا تعني^(٣) «توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين».

ويعرفها «أرنست ديل»^(٤) بأنها «تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين».

وتعني الإدارة عند تياجى^(٥) «التنظيم والترتيب الخاص للجهود الجماعية للبشر».

كما يعرفها فخر وبرستوس^(٦) بأنها «تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة».

The organization and direction of human and material resources to achieve desired goals».

وتتكون الإدارة بصفة عامة من ثلاثة أبعاد أولها إدارة الأفكار والمفاهيم

(٢) انظر د. إبراهيم عبد الله النيف، الإدارة، المفاهيم، الأسس، اللهاج، دار العلوم - الرياض ١٩٨٠ ص ٢١ - ٢٣.

Barry, W.S; The Fundamentals of Management, George Allen and unwin, Ltd., London, 1963.

(٣) د. عبد الكريم درويش ود. ليلى تكلا، المرجع السابق ص ٣٣.

(٤) Ernest Dale, «Management, Theory and practice» Mc Graw Hill Book Co. New York, 1965, p.4.

(٥) A.R. Tyagi, op. cit., p.3.

(٦) T.Pfiffner and R.Presthus Public Administration (The Roland press Co., New York, fifth ed, 1967, p.3.

والإبداع ويتحقق ذلك بالمعرفة الإدارية وثانيها إدارة الأشياء من أموال ومعدات وأوراق ويتحقق ذلك بالمهارات الإدارية وثالثها إدارة العاملين ويتحقق ذلك بالسلوك الإداري. فالمعرفة الإدارية في معناها العام تعني المفاهيم والأسس والمبادئ المكونة لكل نظرية جزئية في الإدارة أو لمجمل النظريات الجزئية، وترتبط المعرفة الإدارية بالمعرفة في العلوم الاجتماعية الأخرى كالاقتصاد والاجتماع والقانون والسياسة والتاريخ لأن المعرفة الإدارية جزء من هذه المعرفة في العلوم الاجتماعية ومشتقة منها. أما المهارات الإدارية فهي ترجمة لجوانب المعرفة بنقلها إلى حيز التطبيق وتتكون من مهارات فنية وإنسانية وابتكارية.

والسلوك الإداري وتكوين الاتجاهات وبناء الفلسفة الإدارية في الحقيقة هو القاعدة الأساسية لفعالية المعرفة ونقلها إلى مهارات.^(٧)

ولقد اختلف رجال الفكر الإداري في تعريف الإدارة بيد أنهم اتفقوا على أنها تعني الوظيفة أو النشاط الذي يقوم به المديرون وليست بمعنى الهيئة التي تدير، وهناك اتجاهان رئيسيان عند رجال الفكر الإداري في تعريفهم لمفهوم الإدارة: أولهما اعتمد على تحليل العمل الذي يقوم به المدير إلى عناصر أو خطوات وخرج من ذلك بتعريف للإدارة يقوم على تفاصيل ذلك العمل أو خطواته، فمثلا يعرفها تايلور بأنها «المعرفة الصحيحة بما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريق وأرخص التكاليف».

ويعرف فايول وظيفة المدير فيقول «أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب».

ويقول هوايت «إن فن الإدارة إنما ينحصر في توجيه وتنسيق ورقاية عدد من الأشخاص لانجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم».

ومع أن هذه التعريفات تعتبر اجتهدا لا بأس به إلا أنها تعريفات قاصرة عن الوفاء بالغرض.

(٧) إبراهيم اللنيف، للرجع السابق.

أما الفريق الثانى من رجال الفكر الإدارى فيعرفون الإدارة من طبيعتها وليس من وظائفها باعتبارها نشاطا متميزا.

فيقول جلوفر «إنها القوة المفكرة التى تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد معروف».

كما أن ليفنجستون يقول «أن وظيفة الإدارة هى الوصول إلى الهدف بأى الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفى الوقت الملائم باستخدام الأمثل للتيسيرات الامكانات المتاحة».

أما هايمان فيعرف الإدارة بأنها «الوظيفة التى تؤدى إلى فعل الأشياء بواسطة الأشخاص وتوجه جهود الأفراد نحو غرض معروف».

وتتقسم الإدارة فى المنظمات التى يكثر عدد التنفيذ فيها إلى عدد من المستويات يتناسب فى مقداره مع عدد التنفيذ ومقدار التباين فى تخصصاتهم وهى فى العادة ثلاثة مستويات رئيسية هى : الإدارة العليا - الإدارة الوسطى ، الإدارة الدنيا (الإدارة الاشرافية). وقد يكون كل من هذه المستويات على درجات هى الأخرى كلما كبر حجم المنظمة وتنوع نشاطها.

ولقد كثر الجدل بين رجال الفكر الإدارى حول طبيعة الإدارة من حيث كونها علما أم فنا أم نوعا من الفلسفة أم هى مزيج من كل ذلك، إذ يرى البعض أن الإدارة علم تحكمه قوانين ثابتة، ويرى البعض الآخر من رجال الفكر الإدارى أن الإدارة لا تعد وأن تكون فنا من الفنون لأنها تعتمد على موهبة الإبداع والابتكار والمبادأة عند القائمين عليها، واختلاف المواهب عند هؤلاء يميل بالإدارة إلى أن تكون فنا، والإدارة تتعلق بالتعامل مع البشر والبشر معقدون فى التركيب ويختلفون من حيث الثقافة وإن كان من الممكن أن توضع قواعد يلتزم بها رجال الإدارة فى عملهم فإنه ليس من اليسير أن تجعل التنفيذ يستجيبون لذلك العمل بالقدر المطلوب تماما وينجم عن ذلك ضرورة التباين فى النظريات الإدارية كلما تباينت ظروف الجماعات.

ويرى فريق آخر أن الإدارة ليست بالعلم ولا هي بالفن ولكنها فلسفة أما
الرأي الرابع فينظر إلى الإدارة على أنها علم في بعض نواحيها وفن في نواحي
أخرى فضلا عن أنها فلسفة تقوم على أعمال الفكر والتوصل إلى حقائق الأشياء
والتصرفات والتعرف على القوى التي تحكمها والعلاقات القائمة بينها.

ويمكن القول أن الإدارة تقوم على فن استخدام العلم بحيث يؤق التطبيق
أحسن النتائج في موقف معين، فالعلم يرسم لرجل الإدارة ما ينبغي أن يلتزم به
من قواعد والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية، فالعلم
والفن في مجال الإدارة صنوان^(٨).

وإذا كانت الإدارة علما له أصوله وقواعده فذلك العلم لا يقوم بمعزل عن
العلوم الاجتماعية الأخرى فهو علم اجتماعي ويقوم على أساس من الأصول العلمية
لعلم الاجتماع والاقتصاد وعلم النفس وعلم السياسة كما أن الإلمام بالقانون والتاريخ
والجغرافيا والإحصاء والممارسة أمر له أهمية قصوى عند رجال الإدارة.

ولقد اختلف رجال الفكر الإداري المحدثون في تحديد عدد وظائف الإدارة
فمنهم من حددها بتسع ومنهم من حددها بسبع ومنهم من قصرها على ثلاث،
فيرى فايول (١٩٣٧) أن وظائف الإدارة هي التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق،
الرقابة^(٩).

ويرى دافس (١٩٥١) أن وظائفها هي: التخطيط، التنظيم، الرقابة، كما
يرى دركر (١٩٥٤) أن وظائفها هي:

الأداء، الإدارة بالأهداف، اللامركزية، فهم الحالات، تكوين الزبائن.

ويرى ألن (١٩٥٨) أنها تتمثل في التخطيط، التنظيم، التحفيز، التنسيق،
الرقابة.

(٨) Mc Farland. D.E.: Management. principles and practices. The Macmillan Co. New York. 1958.

(٩) انظر: د. إبراهيم عبد الله اللtif، مرجع سابق.

Urwick, L.: The elements of Administration, Harper and Bros, New York. 1959.

ويرى آلن (١٩٥٨) أنها تتمثل في التخطيط، التنظيم، التحفيز، وهذا ما يراه أيضا كاست (١٩٧٠) وهكذا نجد أن هناك شبه اتفاق على أن وظائف الإدارة أربع هي :

١ - التخطيط: ومعناه دراسة واختيار وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق هدف معين في فترة زمنية محددة.

وتتوقف عملية التخطيط على عناصر متعددة أهمها تحديد الهدف ووضوحه جمع الحقائق اللازمة للدراسة الخطة وتنفيذها، القدرة على التنبؤ بظروف المستقبل واقتراح الحلول المناسبة لما قد يعترض التنفيذ من صعوبات. وللتخطيط الإداري أهمية تتمثل فيما يلي.

- (أ) المعاونة على بلوغ الأهداف الموضوعة مما يوفر في الجهد والتنفقات.
- (ب) النهوض بمستوى الأداء والإنتاج.
- (ج) الاستغلال الأمثل للامكانيات المتاحة.
- (د) تحديد عمليات الإدارة.
- (هـ) التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة ما قد يقع من صعوبات أو تحديات.

وتمر الخطة عادة بالمراحل الآتية.

- (أ) تحديد الهدف.
- (ب) جمع الحقائق والبيانات.
- (ج) اقتراح وسائل التنفيذ.
- (د) المتابعة والتقييم.

٢ - التنظيم: ويقصد به الوضع الذي تشكل فيه القوى البشرية والامكانيات المادية في الهيئة وتتحدد العلاقات بينها لبلوغ هدف معين وتحقيقه بكفاية.

والتنظيم يشمل البنيان الذي يتكون منه العاملون من إداريين ومنفذين مع تحديد الأوصاف الملائمة لكل وظيفة في ذلك البنيان والشروط اللازم توافرها فيمن

يشغلها ومقدار السلطات التي تخول لكل عامل في المجال الإداري والمسؤوليات الملقاه على عاتقه ومقدار المركزية أو اللامركزية في تقرير الأعمال وترجمة كل هذا في هيئة خريطة توضح الوظائف ومكانتها والعلاقات فيما بينها والسلطات والمسؤوليات التي تتعلق بها.

ويعتبر بعض المفكرين التنظيم علماء قائما بذاته له قواعده وأصوله، وسواء كانت عملية التنظيم جزءا من عملية التخطيط أو منفصلة عنها إلا أن التنظيم يعتبر وظيفة إدارية مستقلة^(١٠).

والعناصر التي يجب مراعاتها عند التنظيم هي :

(أ) تحديد الأهداف التي تريد الهيئة أن تحققها ويجب أن تكون أهداف الهيئة واضحة.

(ب) تحديد السياسة العامة ويجب أن تكون السياسة ثابتة إلى حد كبير مع اتساعها بالمرونة.

٣ - التوجيه : وهو العمل المستمر للإدارة والذي يلازم تنفيذ الأعمال التي تقررها ويرى البعض أنه يشمل :

(أ) القدرة على استخلاص أكفا النتائج من الاحتكاك اليومي بين الرؤساء ومرؤوسيهـم على كافة المستويات.

(ب) القدرة على إثارة اهتمام المرؤوسين بأهداف العمل وخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية.

(ج) القدرة على تركيز كافة الجهود في اتجاهات تضمن تحقيق الأهداف المشتركة.

والتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب قيادة ويرتبط التوجيه بوجود الدوافع

(١٠) انظر: د. إبراهيم عبد الله النيف، مرجع سابق

د. إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة ط٢. الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ١٩٧٦.

والخوافز أو عدم وجودها كما يتأثر الاحباط بالتوجيه مهما كانت سبل الاتصال والقيادة وثمة مشاكل لعملية التوجيه منها :

(أ) عدم وضوح عملية التوجيه.

(ب) عدم إنسانية أسلوب التوجيه بين المدير ومرءوسيه.

٤ - الرقابة : ويعنى بها التأكد من مدى تحقيق النشاط الإدارى للأهداف المقررة وتشمل متابعة الأعمال التى تم أولا بأول للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعة، وهذا يقتضى وضع المعايير الرقابية التى يقاس عليها تنفيذ الأعمال وتقرير أساليب تقويم الانحرافات.

وقد تكون الرقابة نابعة من المنظمة فيعهد لبعض الأجهزة بالقيام بعملية الرقابة كما قد يكون مصدر الرقابة خارجياً وهناك ثلاث خطوات أساسية فى أى مصلحة أو إدارة وهى :

(أ) تحديد وكتابة المعايير الخاصة بالأداء.

(ب) مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير المحددة.

(ج) إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة^(١١).

(١١) انظر : د. محمود علف مرجع سابق ص ص ٢٩ - ٣١.

Waldo, d.: The study of Public Administration, Daubleday and Co., Inc. New york. 1955.

الفصل الثاني

المنظمات الرسمية

دراسة في سسيولوجيا الإدارة

المنظمات الرسمية :

يوصف المجتمع الحديث بأنه مجتمع تنظيمي، فيضم عددا كبيرا من المنظمات، تلعب دورا هاما للغاية وعندما يولد الإنسان يتم ذلك داخل مستشفى، ثم يدخل مدرسة، ثم يلتحق بالجامعة، ليعمل بشركة أو حكومة، ولينضم لنقابة مهنية أو عمالية أو يشترك في جمعية خيرية أو في نادي رياضي، وعندما يشعر بالجوع يذهب إلى إحدى شركات المطاعم وإذا اقترف جريمة يقضى العقوبة داخل سجن وهكذا لا يستطيع الانسان أن يهرب من المنظمات الرسمية المختلفة.

وتختلف المنظمة عن الجماعة الصغيرة، التي يتكون بين أعضائها روابط اجتماعية مباشرة، وليس لها أغراض تتطلب تنسيق الأنشطة، عندئذ تكون الحاجة ضئيلة لوجود عمليات واضحة أو لوجود تقسيم رسمي للعمل. ولكن كلما كانت الجماعة كبيرة، كانت المهام التي تسعى إلى تحقيقها معقدة.

ولما كانت المنظمات الرسمية كبيرة للغاية ومعقدة، فقد يشار إليها باعتبارها منظمات «كبيرة الحجم» أو «معقدة». ولكن بلاو Blau وسكوت Scott يعتبران هذه المصطلحات مضللة من ناحيتين :

١ - إن المنظمات تختلف من ناحية الحجم والتعقيد ولذلك فإن استخدام هذين المتغيرين باعتبارهما المعيارين المحددين يؤدي إلى استخدام تعبيرات غريبة مثل «منظمات كبيرة وصغيرة الحجم أو منظمة معقدة للغاية».

٢ - ولو أن المنظمات الرسمية كبيرة ومعقدة للغاية لكنها لن تنافس حجم وتعقيد التنظيم الاجتماعي لمجتمع حديث، الذي يضم هذه المنظمات، والعلاقات بينها إلى جانب الأنماط غير التنظيمية.

وكثيراً ما يستخدم مصطلح «المنظمة البيروقراطية» وهو يشير إلى أن المنظمة الرسمية لها جهاز إداري فهي تضم غالباً هيئة من الموظفين الإداريين المتخصصين المسئولين عن استمرار هذه المنظمة في الوجود، وعن تنسيق أنشطة أعضائها، فالمنظمات الكبيرة والمعقدة تتطلب جهازاً إدارياً. فالمصنع الكبير - مثلاً - لا يضم فقط قوة عاملة صناعية تشتغل مباشرة بالانتاج، بل وأيضاً إدارة تقوم بمهمة الإشراف التنفيذي، كما تضم الكتبة وهيئة الموظفين. أما الحكومة فهي حالة أكثر تعقيداً، لأنها جزء من الجهاز الإداري للأمة. ولذلك فإن علم الاجتماع يستخدم مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى النواحي الإدارية في التنظيمات.

لماذا ندرس المنظمات الرسمية :

يختلف الباحثون في موضوع دراستهم ويتفق أغلبهم على دراسة :

- ١ - البناء البيروقراطي وأثره على الأعضاء في مستويات مختلفة من السلطة.
- ٢ - العوامل التي تحدث تغيرات في حجم المنظمات وأشكالها. ولكنهم يختلفون من ناحية الطرق المتبعة في الدراسة.

أسباب الدراسة :

- ١ - ينبغي دراسة المنظمات بطريقة منهجية لأننا مرتبطون بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة خلال معظم ساعات اليوم.
- ٢ - يستطيع رؤساء ومديرو منظمات العمل الاستفادة من البحث التنظيمي، ويمكنهم الوصول إلى تخطيط أحسن وتغيير المنظمات إلى الأفضل.
- ٣ - دراسة العلاقات النظرية بين الجوانب المختلفة للبيئات التنظيمية من أجل المعرفة في حد ذاتها.

- ٤ - يهتم بعض الباحثين بالجانبين النظرى، والتطبيق.
- ٥ - يمكن الاستفادة من دراسة المنظمات الرسمية فى فهم مواقف غير تنظيمية.
- ٦ - الاستفادة منها فى فهم وتفسير السلوك الفردى مثل دراسة أثر التنظيم على اتجاهات الأفراد.

وحدات التحليل :

تستخدم مداخل متعددة فى دراسة للمنظمات ويمكن تحديد وحدات أو مستويات التحليل فيما يلى :

- ١ - الفرد.
 - ٢ - جماعة العمل الصغيرة.
 - ٣ - المنظمة الرسمية.
- الفرد : ويتمثل ذلك فى الاهتمام بالعوامل النفسية وعلاقتها بأدوار العمل. وما هى العوامل التنظيمية التى تؤثر على الفرد وتؤثر فى روحه المعنوية، مستوى الاجتهاد، والرضا عن العمل.

جماعة العمل : ويكون ذلك من خلال التعرف على :

- ١ - تماسك الجماعة.
- ٢ - العلاقات غير الرسمية فى جماعة العمل.
- ٣ - إنتاجية جماعة العمل.
- ٤ - تكوين جماعة العمل، عمر، جنس، تعليم، المركز الاقتصادى الاجتماعى.

المنظمات الرسمية : وهى بؤرة اهتمامنا، وتتكون المنظمة من أفراد يؤدون أدوارا، ومن المعروف أن المنظمات لها صفات وخصائص فريدة، يمكن المقارنة

بينها وهى : الحجم، مركزية السلطة، قوة اتخاذ القرارات، تخصص المهام.
التعقد الوظيفى للتشبيك بين المهام^(١).

ثلاثة اتجاهات :

نشأت نظريات التنظيم الرسمى بسبب السعى وراء زيادة الفاعلية والكفاءة الإنتاجية للمنظمات، ويهتم هذا المدخل بالرشاد أو العقلانية وحدها. ويتضح ذلك من تأكيده للمكافآت الاقتصادية التى تدفع العمال إلى أداء العمل، كما يتضح من الاهتمام بتقييم العمل تقييما محددًا بوضوح، وتعيين أفراد متخصصين، ووضع تسلسل للسلطة، ومن هذه التقاليد مفهوم التنظيم الرسمى الذى يتضح فى اللوحة التنظيمية.

ثم ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية استجابة للمدرسة السابقة إلى حد ما، وهى تؤكد العناصر الانفعالية غير المخططة غير الرشيدة فى السلوك التنظيمى، كما كشفت عن أهمية الصداقة والتجمعات الاجتماعية التى تتكون بين العمال وأثرها على التنظيم وأشارت أيضا إلى أهمية القيادة والاتصال الانفعالى والمشاركة داخل المنظمة. ومن هذه الملاحظات نشأ مفهوم التنظيم غير الرسمى الذى يراه بعض العلماء قائما وراء البناء الرسمى للتنظيم، والذى يراه البعض الآخر على أنه الحياة التنظيمية الواقعية الذى يختلف تماما عن اللوحة التنظيمية.

أما الاتجاه الثالث فيتمثل فى المدخل البنائى، الذى يربط المفهومين السابقين معا وهما التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى، وهو يقدم صورة للمنظمة تتسم بشئ أكثر من الكمال والتكامل:

ولا تختلف المدارس الثلاث من ناحية آرائها فى التنظيم فحسب، بل وتشير أيضا إلى مفاهيم مختلفة تماما عن الانسان والمجتمع، فقد أدرك مدخل التنظيم الرسمى عدم وجود صراع بين الانسان والمنظمة، لأنه يرى المنظمة من وجهة نظر الإدارة، فما هو خير للإدارة هو خير للعمال أيضا. فإنتاجية العمال العالية تؤدى

Cooley, C. : Social organization. N.York. 1915.

Geer. A.Social organization. New York. 1955.

إلى زيادة الإنتاج، التي تؤدي بدورها إلى رفع الأجور الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا العامل.

وقد اشارت مدرسة العلاقات الانسانية إلى أن العمال هم حاجات كثيرة ولا تقتصر على الحاجات الاقتصادية الخالصة. فلهم حاجات اجتماعية وثقافية ينبغي على الإدارة الاهتمام بها، حتى يزداد رضا العمال وترتفع إنتاجيتهم.

أما المدرسة البنائية. فترى بعض الصراع والتوتر بين الانسان والمنظمة وهذا أمر حتمي ولكنه ليس أمراً مرغوباً فيه في كل الأحوال^(٢).

نظريات التنظيم الرسمي :

تسمى التنظيمات إلى تحقيق أغراض وأهداف تختلف عن الحاجات الشخصية للأفراد الذين يعملون بها، لذلك كان من الضروري أن تتكامل الحاجات الشخصية مع الأهداف التنظيمية وتربط بينها علاقة المصلحة المتبادلة، حتى يمكن تحقيق كل منها بفاعلية وكفاءة. ويتطلب هذا نوعاً من البناء يستطيع الأفراد عن طريقه تحقيق أهدافهم ويسمى هذا البناء الرسمي والعلاقات الناشئة بالتنظيم الرسمي.

1

وتختلف نظريات التنظيم والإدارة الكلاسيكية عن بعضها اختلافات واضحة غير أن الفكرة الأساسية التي تستند إليها جميعاً هي تقسيم العمل وهي فكرة قديمة أوضحها أرسطو في كتاب السياسة كما أبان إيميتها آدم سميث في كتاب ثروة الأمم ثم التقطها تيلور وجعل منها الأساس الذي تقوم عليه نظريته في الإدارة العلمية.

كذلك فعل أصحاب نظريات إدارة الأفراد Personnel management حتى أصبحت ظاهرة تقسيم العمل العماد الذي قامت عليه نظرية الكفاية الإنتاجية طوال المائة عام التي تلت نشر كتاب آدم سميث.

(٢) Etzioni. Modern Organizations. prentice Hall of India. New Delhi. 1965. pp. 20-21

أولاً : نظرية الإدارة العلمية :

وقد اهتم تيلور مؤسس الإدارة العلمية بالأنشطة الأساسية التي يبذلها العمال أثناء أداء عملية الإنتاج، وأبدع وسيلتين استعان بهما في دراسة هذه الأنشطة هما دراسة الوقت من ناحية ودراسة الحركة من الناحية الأخرى. ثم أفصح في النهاية في وضع مجموعة من المبادئ تمثل واجبات الإدارة في المصنع. الأول أن تجمع الإدارة ما يعرفه العمال عن الحرف المختلفة ثم تصنفها وتضعها في جداول ثم تردّها إلى قوانين وقواعد عامة وصيغ رياضية. ومعنى هذا أن الإدارة تضع علماء لكل عنصر من عناصر العمل محل محل المعارف التي كان قد اكتسبها العمال بصورة عشوائية عن الحرف التقليدية. الثاني : أن تعمل الإدارة على اختيار العمال بطريقة علمية ثم تدريبهم وتعليمهم، وكان النظام السائد من قبل أن العامل يختار بنفسه العمل الذي يؤديه ثم يلرب نفسه عليه لأن الإدارة كانت مشغولة بالآلات وتحسينها وتطويرها. ولكن تيلور يرى أن الوقت قد حان لكي تهتم الإدارة بدواية العمال بكل عناية ودقة حتى تستطيع معرفة امكانياتهم وقدراتهم ثم تعمل على تنميتها حتى يستطيع العمال إنجاز أكبر قدر من العمل. الثالث : على الإدارة أن تجعل العمال يتبعون، الأساليب الجديدة في أداء العمل لأنهم لو تركوا وشأنهم فإنهم يتمسكون بالأساليب القديمة التي تعودوا عليها غير إنه يجب ألا تلجأ الإدارة إلى الأساليب التعسفية أو الاستبدادية لكي تحقق أهدافها، لأن هذه الأساليب ستؤدي إلى المشاكل ولا شك أن الأسلوب الأفضل هو تشجيع العمال بشتى الوسائل. الرابع : أن تعمل الإدارة على تقسيم العمل بينها وبين العمال بالتساوى فيقوم كل طرف بالعمل الذي يناسبه، بدلا من أن يتحمل العمال النصيب الأكبر من العمل والمسئولية وهذا هو النظام الذي كان سائدا قبل الإدارة العلمية. ومن ثم إذا اشتركت الإدارة مع العمال في أداء عمل واحد، ويدرك كل طرف أن فائدته الاقتصادية تعتمد على أداء الطرف الآخر وتعاونيه معه فلن تحدث اضطرابات أو مشاكل.

ثانيا : نظرية إدارة الأفراد :

أما اتجاه إدارة الأفراد فيتمثل في جوليك Gulick وهالدين Haldane وفاول Fowl وموني Muny وريلى Riley وارفيك Urwick الذين اهتموا بالمشاكل التنظيمية الناشئة عن تقسيم العمل إلى أجزاء والتنسيق بينها. ويشير هذا المدخل الكلاسيكى إلى أنه كلما زاد تقسيم العمل إلى أبسط أجزائه المكونة زاد تخصص العامل وارتفعت بالتالى مهارته. ومن ثم ترتفع الكفاية الإنتاجية للنظام الإنتاجى كله. كما يشير إلى ضرورة أن يتوازن تقسيم العمل مع وحدة الرقابة Unity of control أى يجب أن تقوم السلسلة المركزية بتقسيم العمل إلى أجزائه المكونة تبعا للخطة التى تضعها. ويجب أن يفرض الإشراف على كل وحدة من وحدات العمل. كما يجب التنسيق بين الوظائف المختلفة التى تسهم فى إنتاج السلع النهائية وحيث أن المشرف الواحد لا يستطيع أن يشرف بفعالية إلا على عدد محدود من الرؤسين يصبح من الضرورى تعيين عدد من مشرفى الخط الأول يناسب عدد الرؤسين ثم يليهم عدد من مشرفى الخط الثانى لكى يشرفوا على الخط الأول وهكذا. ويطلق على عدد الرؤسين الذين يراقبهم المشرف الواحد «نطاق الاشراف» Span of control وينشأ عن ذلك كله وجود هرم من المشرفين يوجد فى قمته رئيس التنظيم. وبذلك يتحقق الاشراف والرقابة على التنظيم كله من مركز واحد للسلطة.

ويقبل كل العلماء الكلاسيك مبدأ الحاجة إلى الإشراف ومركز واحد ويشود الخلاف الاساسى على اختيار أفضل الوسائل لتوزيع العمل على وحدات الإنتاج، وطريقة تكوين هرم الاشراف أو الرقابة فى التنظيم وعلى أى حال يوافق معظم هؤلاء العلماء على أن العمل فى التنظيم يجب أن يكون متخصصا تبعا لمبدأ أو أكثر من هذه المبادئ الأربعة حتى يستطيع التنظيم تحقيق أمثل تقسيم للعمل والسلطة. المبدأ الأول : التخصص تبعا للغرض أى أن العمال الذين يعملون على تحقيق أهداف متشابهة فى التنظيم يجب أن يوضعوا معا فى قسم تنظيمى واحد. ويترتب على ذلك أن يوجد فى التنظيم عدد من الأقسام بقدر عدد

الاهداف التي يسعى هذا التنظيم إلى تحقيقها. أما المبدأ الثاني : فهو التخصص تبعاً للعملية : أى أن العمل الذي يقوم على عملية محددة يجب أن يتم في قسم واحد لأنه يتطلب مجموعة من المعارف المتخصصة كما يتطلب استخدام مهارات أو إجراءات متماثلة. المبدأ الثالث : التخصص تبعاً لنوع العمل : أى أن كل الأعمال التي توجه إلى خدمة مجموعة محددة من العملاء يجب أن يضمها قسم واحد. المبدأ الرابع : التخصص تبعاً للمنطقة الجغرافية : أى أن الوظائف التي تؤدي في منطقة جغرافية واحدة يجب أن توجد في قسم واحد ومعنى هذا أن القسم يؤدي أنماطاً مختلفة من الوظائف طالما يعمل في خدمة بيئة محددة.

وعلى الرغم من الاختلاف بين الإدارة العلمية من ناحية ونظريات إدارة الأفراد من الناحية الأخرى لأن كلا منها يتميز بمجموعة من المفاهيم والتصورات إلا أنه يوجد قدر من التشابه بينهما فهما يشتركان معاً في الاهتمام بالنواحي الرسمية في المصنع وبأبسط خصائص الإنسان الفسيولوجية والعصبية وبأبسط أنواع المهام التي يستطيع الإنسان أداءها في ضوء ما له من الخصائص.

ثالثاً : المدخل الكلاسيكى الحديث :

وقد تعرض هذا المدخل إلى كثير من الانتقادات ومع ذلك مازال له بعض الاتباع الذين أدخلوا عليه بعض التعديلات. ومن أهم هذه التعديلات ذلك التحول من تحديد أو تعيين البناء التنظيمى الذى ينبغى أن يكون متجهها إلى الاهتمام بالكشف عن العوامل التي تجعل بعض صور أو أشكال للسلطة والرقابة ولكنهم يختلفون فيما بينهم على طريقة تنفيذ هذين المبدأين البناء التنظيمى أكثر فاعلية من غيرها.

ويتفق هذا المدخل الكلاسيكى الحديث مع المدخل الكلاسيكى القديم من ناحية الاهتمام بالبناء الرسمى والاعتبارات الرشيدة غير أنه يختلف عنه من ناحية الاهتمام بدراسة الطرق الواقعية التي تتبع في تحقيق أهداف أو قيم التنظيم ومن القيم التي يأخذ بها علماء هذا المدخل : القدرة على المحاسبة والخبرة والاقتصاد ومستوى حسم الصراع وتطوير السياسة العامة والاهتمام بالبرامج.

١ - القدرة على المحاسبة :

يعتقد أصحاب المدخل الكلاسيكى الحديث أن المدير الساذج عديم الخبرة يرى أن الأوامر التي توضع بعناية ودقة يجب تنفيذها أيضا بنفس هذا الأسلوب. ومعنى هذا أنه لابد من إعداد ميكانزمات الضبط والرقابة لمراجعة تنفيذ الأوامر والتمسك بالتعليمات، سواء المتصل منها بالجودة أو بالأمن أو الوقاية من اصابات العمل. ويقوم تسلسل السلطة بهذه المهمة الاشرافية. ومعنى هذا أن المستويات العليا تلتزم بمراجعة أداء المستويات الدنيا، وإذا كانت لا تستطيع أداء هذه المهمة بصورة مناسبة، لذلك يجب أن تنشئ هيئات الرقابة المتخصصة خارج بناء السلطة الإدارية، التي تكون مسئولة عن تنفيذ مجموعة محددة من الأوامر أو المنظمات المتعلقة بمستوى الجوده مثلا. وبإضافة وحدات الرقابة الخاصة إلى وحدات الرقابة الإدارية تزداد مقدرة التنظيم على المحاسبة. ويتضح من ذلك أن هذا المدخل يهتم بواقع التنظيم ويساعد على تحسينه أو تطوره على أساس أن الرقابة الإدارية غير كافية.

ولا شك أن القدرة على المحاسبة تزيد من الكفاية الإنتاجية ولكنها تؤدي في نفس الوقت إلى وجود بعض التوترات. ولذلك تعمل المنظمات على تقييد أو تحديد هيئات الرقابة الخاصة، إلى منع وصول التوترات إلى نقطة الانفجار، وإلى توفير وسائل للشكاوى لمواجهة المشرفين ذوي الحماس الزائد.

٢ - الخبرة والاقتصاد :

معظم الوحدات التنظيمية عن تنفيذ الأعمال الثانوية أو، الاضافية، تهتم أساسا بمجموعات نوعية من الأنشطة لخدمة وحدات الانتاج الرئيسية. ومن أمثلة تلك الوحدات التحليل الاختصاصي، والعقول الالكترونية، ووسائل النقل وغير ذلك.

وفي هذه الحالة لا يكون الأساس الذي يقوم عليه التخصص هو الغرض أو العملية، بل الطريقة المثلى للجمع بين الوحدات ذات الوظائف المتعددة،

والوحدات المتخصصة في وظيفة واحدة بأن يعمل الفنيون أو الاستشاريون (المسؤولون عن التخطيط) مع الإداريين (المسؤولون عن الانتاج).

ومن المتفق عليه بصفة عامة أنه كلما قلت حاجة التنظيم الذي يؤدي عددا من الوظائف المختلفة. إلى أنواع معينة من الأنشطة، كان من الأفضل من الناحية الاقتصادية وضع كل نشاط من هذه الأنشطة في وحدة تنظيمية خاصة تقوم بوظيفة واحدة، بدلا من جمع هذه الأنشطة المختلفة في وحدة تنظيمية واحدة لتؤدي عددا من الوظائف المختلفة. لأن هذا الوضع يتيح استخدام عدد من الموظفين يعملون كل الوقت، كما يصبح هؤلاء الموظفون خبراء في وظائفهم، ويجعل هذه الوحدات التنظيمية تستعين ببعض الخبراء، كما يتيح ازدياد تنميط العمل.

غير أن هذا الوضع من ناحية أخرى - يجعل هذه الوحدة التنظيمية تفتقر إلى المعرفة الكاملة بالحاجات النوعية للوحدات التنظيمية الأخرى التي يضمها التنظيم الواحد، فلن تفهم مثلا المصطلحات والرموز الفنية المختلفة التي تستخدمها الأقسام أو الوحدات التنظيمية الأخرى. وتزداد تكاليف الاتصال والنقل بين المكاتب المختلفة. كما يؤدي هذا الوضع أيضا إلى أنه كلما ازدادت كفاءة العاملين من المراتب الدنيا، تقل كفاءة العاملين من المراتب العليا. ومثال ذلك أنه إذا جمع الكتبة على الآلة الكاتبة في إحدى التنظيمات، ووضعوا معا في وحدة تنظيمية واحدة لها رئيس فإذا كان عددهم خمسة في الحالة الأولى فقد يصبحوا أربعة في الحالة الثانية. غير أن رئيس هذه الوحدة الجديدة قد يتكلف قدرا من المال أكثر مما يتكلفه وجود كاتب خامس. ومعنى هذا أنه من الأفضل - اقتصاديا - عدم وضع الكتبة على الآلة الكاتبة في وحدة تنظيمية واحدة. وهذا يخالف المبدأ الذي سبق أن تحدثنا عنه. وعلاوة على ذلك فقد يرغب الكاتب أن يعمل في وحدة تنظيمية ذات وظائف متعددة ويفضلها على وحدة تنظيمية تؤدي وظيفة محددة وهي الكتابة على الآلة الكاتبة. وبذلك يزداد حافزه على العمل.

وعلى أي حال لا توجد قاعدة عامة لتحديد التوازن الأمثل بين هذين

النوعين من تقسيم العمل، ويختلف هذا التوازن اختلافا كبيرا تبعا لنوع المهام التي يقوم بها التنظيم. غير أنه يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت الوظائف لا تتطلب قدرا كبيرا من المهارة، قلت الحاجة إلى تركيزها ووضعها في وحدات تؤدي كل منها وظيفة واحدة.

٣ - مستويات حسم الصراع :

قد يحدث النزاع أو الصراع بين المشرفين أو الوحدات التنظيمية أو أقسام الفنيين، أما بسبب عدم وضوح مبادئ تقسيم العمل بينهم التي تحدد علاقتهم بعضهم ببعض، وأما لأن تلك المبادئ يتمسك بها البعض دون الآخر، وأما بسبب تباين المصالح والآراء.

ويشير المدخل الكلاسيكي الحديث إلى المزايا الناشئة عن حسم الصراع في المستويات الدنيا نسبيا من التسلسل الإداري، فهو يقلل من كمية العمل الذي يؤديه التنفيذيون في المستويات العليا، كما وينهي الخلافات في تلك المستويات الدنيا في أسرع وقت لأن خطوط الاتصال قصيرة كما أن التنفيذى يستطيع الحصول على الحقائق كاملة، ومن ثم يكون قادراً على اتخاذ القرار على أساس معرفته الشخصية بالأطراف المتصارعة.

ولكن الصراع - في نفس الوقت - ليس شيئاً بالضرورة، فقد يشير إلى بعض المشاكل على مستوى التنظيم كله، أو بعض المشاكل المتعلقة بالسياسة العامة للتنظيم، ولا شك أنه من الأفضل في هذه الحالة نقل موضوع الصراع إلى المستويات العليا لإمكان تعديل التسلسل الإداري، أو إعادة النظر في السياسات العامة للتنظيم. غير أن البحث الأميريقي وحده هو الذى يحدد المستوى الذى يجب أن يتم فيه حسم الصراع : المستوى الأعلى أم المستوى الأدنى.

٤ - الاهتمام بالبرامج :

عند إقامة التنظيم وتخطيطه قد تتخذ بعض الاجراءات الوقائية لمقاومة اتجاه الموظف إلى وضع أهدافه الأولية الخاصة به محل وسائل تحقيق أهداف التنظيم.

ومن أمثلة تلك الاجراءات : تنميط العمل ، وتقسيم العمل ، وتسلسل السلطة . إلى جانب ازدياد قوة أو سلطة المديرين المسؤولين عن تقديم الخدمات المباشرة التي تكفل تحقيق الاهداف ، عن قوة أو سلطة المسؤولين عن الخدمات الأخرى غير المتصلة اتصالاً مباشراً بتلك الأهداف . ومعنى هذا أن التنفيذيين المسؤولين عن الأنشطة المتعلقة بتحقيق الأهداف يشرفون - في نفس الوقت - على الأنشطة المتعلقة بالوسائل .

٥ - المركزية واللامركزية :

قد تتحقق المركزية المنخفضة عن طريق تحديد أنواع القرارات التي يجب اتخاذها في المستوى الأعلى أو على الأقل تلك القرارات التي يجب أن يوافق عليها هذا المستوى . أو عن طريق زيادة درجة التلقائية أو الحكم الذاتي التي تتمتع بها الوحدة التنظيمية بالنسبة لكل مسألة . كما أن هناك كثيراً من العوامل التي تؤثر في مستوى المركزية مثل المعايير الثقافية : فالألمان يقبلون المركزية أكثر من البريطانيين ، ومثل المستوى التعليمي : فكلما ارتفع مستوى التعليم ، يستطيع التنظيم قبول قدر أكبر من اللامركزية ، وكذلك شخصية الرئيس التنفيذي وغير ذلك .

وإلى جانب ذلك فإن وجود وحدات الخدمات المتخصصة يؤثر في درجة المركزية داخل التنظيم ، حيث أن هذه الوحدات تكون عادة متخصصة للغاية فإنشاء قسم الحاسب الالكتروني في تنظيم كبير ، يزيد غالباً من درجة المركزية ، بسبب ضرورة التنسيق بين مواعيد استخدام تلك الاقسام للحاسب الالكتروني ، ويتطلب ذلك اتصالاً متزايداً بينها . ويترتب على ذلك - في أغلب الأحيان وجود تخطيط وإشراف مركزي داخل التنظيم^(٣) .

نقد النظريات السابقة :

هناك عدة انتقادات توجه للنظريات السابقة منها افتقارها للدقة العلمية ولاطار شامل للتحليل لأن كل الأدلة أو البراهين التي تأتي بها تتناول جانباً

Ibid, pp.25-28.

(٣)

واحدا فحسب. وعندما تختار طريقة التنظيم التي تفضلها على غيرها من الطرائق لا تقدم معيارا موضوعيا واحدا يقوم عليه هذا الاختيار^(٤). وعلى أى حال سنناقش ثلاثة مفاهيم أساسية هي التخصص ونطاق الاشراف وتقسيم السلطة.

(أ) التخصص:

إن كل نشاط منظم قائم على التخصص. ولكن الاتجاه التقليدى يسير إلى مدى بعيد حتى إنه يجعل الوظائف الناشئة عن تقسيم العمل والتخصص صغيرة للغاية حتى لا يتطلب أداؤها سوى قدر ضئيل للغاية من المهارات والقدرات. ولكن الانسان يتميز عادة بعدد كبير من القدرات المعقدة. ولذلك إذا شغل وظيفة بسيطة فإنه لن يتمكن من استغلال ما يتمتع به من قدرات ومهارات. ويعنى هذا تضييع الموارد البشرية وعدم الاستفادة منها. ويترتب على ذلك ألا يكون التخصص دقيقا بهذه الصورة التي تحددها النظرية التقليدية. فالوظيفة الواحدة ينبغي أن تتضمن عددا من الأنشطة المتنوعة التي تناسب قدرات الإنسان المعقدة.

كما يذهب الاتجاه التقليدى إلى تحديد معيار الكفاية الإنتاجية تحديدا ضيقا، وتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة يجعل من السهل على العمال القيام بهذه الأجزاء واتقانها وبذلك تزداد كفاءتهم الإنتاجية. غير أن هذه النظرية لا تهتم بقيم أخرى أكثر أهمية وهي القيم الانسانية كشعور الانسان بالرضا، فقد وجد جست Guest من مقابلاته مع عمال صناعة السيارات أن العامل لا يشعر بالرضا مع أنه يحصل على أجر طيب ويعمل في شركة لها مكانة مرموقة، ويشعر بالأمن لأنه يشغل وظيفة دائمة. كما لا يتحكم فيه رئيسه في العمل فهو يشعر أنه رئيس نفسه، كما يحصل على المعاش إذا وصل إلى سن التقاعد، ويحصل على الخدمات الطبية وله رئيس طيب وظروف العمل حسنة من ناحية الحرارة والضوء، وتتوافر وسائل الأمن الصناعى. ورغم كل هذا فقد كان العامل يحقر عمله.

ثم أجرى كريس أرجيرس Chris Argris دراسة أخرى ووصل إلى نفس

Ibid., pp.71.

(٤)

النتائج. فقد اهتم بدراسة تنظيم يبدو صحيحا تتوافر فيه كل المؤشرات التقليدية التي تدل على وجود الروح المعنوية المرتفعة. وتشمل هذه المؤشرات في انخفاض كل من معدل دوران العمل، والغياب وعدد التظلمات. ثم درس اتجاهات العمال فوجد أنهم يتصفون بالجمود والبلادة ولا يبالون بظروف العمل، ويرغبون في قيام رؤسائهم بإصدار الأوامر والتعليمات إليهم وتوجيههم في كل ما يتعلق بالعمل، بدلا من أن يكونوا أحرارا من هذه القيود. كما أنهم لا يريدون الاشتراك في شئون الشركة، بل يريدون الاكتفاء بالوفاء بالتزامات ومسئوليات وظائفهم. وقد استنتج أرجيرس من ذلك أن هذه الحاجات التي يريد العمال اشباعها ليست حاجات الأفراد الناجحين، لأن هؤلاء الأفراد الناجحين تبعاً للثقافة الأمريكية يحتاجون إلى الاستقلال النسبي، وأن يكونوا مسئولين عن عملهم، وأن يسعوا إلى أداء العمل الخلاق، وأن تتجه آمالهم وطموحاتهم إلى الوظائف الأعلى، وأن يستغلوا كثيرا من قدراتهم. وهذا الأمر جعل أرجيرس يتساءل عن الأسباب التي غيرت من عمال هذه الشركة. ولذلك افترض أن حاجات هؤلاء العمال هي نفس حاجات الأفراد الناجحين. ولكن عندما حاولوا التكيف مع العالم الذي يعملون فيه، وجودا أن هذا العالم يريد منهم أن يسلكوا كما يسلك الأطفال. وبالطبع رفضوا القيام بهذا السلوك، الأمر الذي أدى بهم إلى الانصاف بالبلادة، واللامبالاة وعدم الاندماج في العمل وغير ذلك حتى يتخلصوا من التوتر الداخلي والمرض النفسي.

وإذا سلمنا بصحة الافتراضات التي جاء بها البحثان السابقان يتبين لنا أن التخصص وحده لن يؤدي إلى الكفاية الانتاجية، فهو إذن مبدأ غير سليم وأنه لابد من استخدام القدرات النفسية والعقلية التي يتصف بها الأفراد لأنها هي التي تؤدي فعلا إلى زيادة الكفاية الانتاجية^(٥).

وتقضي النظرية الكلاسيكية بتقسيم العمل تبعاً لمجموعة من المبادئ هي: الغرض، والعملية، والمكان الجغرافي، ونوع العملاء، غير أنه من الصعب تطبيق هذه المبادئ في تنظيم محدد بالذات لأنها قد تتداخل معه أو تعارض بعضها بعضاً.

(٥)

Ibid, pp. 71-77.

ويتضح من ذلك أنه لا يمكن تقسيم العمل تبعا لهذه المبادئ دون أن يواجه ذلك بعض الصعوبات. ثم أن هذه المبادئ توضح الطريقة التي يجب إتباعها في تقسيم العمل أن تقسيم العمل في تنظيم محدد قد لا يخضع لهذه المبادئ الأربعة، بل يكون مرهونا بعدد من الاعتبارات الأخرى مثل الثقافة والعوامل الأيكولوجية، والعوامل الديموجرافية فضلا عن الاعتبارات السياسية.

فثقافة المجتمع الذي يوجد فيه التنظيم عامل هام في تحديد نمط التنظيم. ومثال ذلك أن النقابات العمالية في الولايات المتحدة تختلف عن النقابات العمالية في الاتحاد السوفيتي. ثم أن العوامل الأيكولوجية قد تجعل الاتصال سهلا أو صعبا. أما العوامل الديموجرافية فهي تتصل بعدد السكان ونوعيتهم. فإذا إزداد عدد السكان قد ترتفع نسبة البطالة. أما إذا انخفض عددهم فقد يكون الطلب على العمل مرتفعا. ومن أمثلة العوامل السياسية أن نظام تقسيم العمل قد يكون مرهونا برغبة نقابات العمال.

وفضلا عن ذلك قد لا تتبع التنظيمات هذه المبادئ بمثل هذه التفصيلات الدقيقة. وحتى إذا اتبعتها فإنها تعدل منها وتحوّر فيها بسبب بعض الاعتبارات الأخرى. كما أن التنظيمات تنشأ وتنمو وتتطور إلى أنماط لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير.

إن المبادئ التقليدية الأربعة التي يسير عليها تقسيم العمل لا تساعد على تحليل التنظيم بطريقة واقعية كما لا تساعد على تحسين التنظيم وتطويره.

وتقوم النظرية التقليدية على الافتراض بأنه يمكن التنسيق بين الوظائف المتخصصة بأفضل ما يمكن بواسطة رئيس واحد، أي ضرورة وجود وحدة الأوامر. وتبعاً لهذا المبدأ يكون كل فرد خاضعاً لسلسلة أوامر واحدة أو مصدر واحد للسلطة. ولكن هذه الطريقة عدة عيوب لعل من أهمها أنها تعترف بالتخصص الأفقي وحده أي التخصص في مستوى العمال، ولكنها لا تدرك مزايا التخصص الأفقي من تقسيم العمل بطريقة تسمح بالرقابة والإشراف على المهارات الفردية لأداء المهام المختلفة. وبالمثل ترجع مزايا التخصص الرأسي أي التخصص

في اتخاذ القرارات إلى تقسيم القرار إلى عدد كبير من القرارات. وتقييد أنشطة كل عضو من أعضاء التنظيم وحصره في عدد قليل من القرارات.

وفضلا عن ذلك تتطلب النظرية التقليدية أن تسير حركة المعلومات في سلسلة الأوامر أو في خط السلطة، لأن الاتصالات التنظيمية إذا خرجت عن هذا الخط، تضعف علاقة السيادة والتبعية. ولكن هذا الشرط نفسه يقيد عملية اتخاذ القرارات. فقد يحتاج المسؤولون عن اتخاذ القرارات إلى المعلومات التي تنقلها سلسلة الأوامر، لأن نوع القرارات، تتوقف على نوع المعلومات، وفي هذه الحالة - تبعا للنظرية التقليدية تكون المعلومات ناقصة.

(ب) نطاق الإشراف:

ينبغي أن يكون عدد الرؤس الذين يشرف عليهم الرئيس صغيرا للغاية تبعا لمبدأ نطاق الإشراف. ويرجع هذا المبدأ إلى أن المشرف له طاقة محدودة، ويعمل عددا محددا من الساعات، وقدرته على تناول عدد كبير من المشاكل قدرة محدودة، ومعرفته لها نطاق محدود، كما أن خبراته أو قدراته العقلية لا تساعد على تناول عدد كبير من المشاكل.

والذين يهاجمون هذا المبدأ يرون أن تضيق نطاق الإشراف يتطلب زيادة عدد المشرفين، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية من المرتبات والمكاتب والسكرتارية، كما يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية، التي يقوم كل منها بتفسير المعلومات أو الأوامر بطريقة مختلفة، مما يؤدي في النهاية إلى تشويه المعلومات أو الأوامر. ثم أن هذا الاتصال يستغرق وقتا طويلا ويخلق مشكلة الاجراءات العقيمة، كذلك تزداد المسافة الاجتماعية بين المستويات العليا والدنيا عن الإدارة.

وإذا ضاق نطاق الإشراف تبعا للنظرية التقليدية - يأخذ التنظيم شكل هرم طويل، أما إذا اتسع نطاق الإشراف، يصبح الهرم التنظيمي عريضا من ناحية القاعدة وقصيرا من ناحية الطول.

إن نطاق الاشراف الضيق يصلح لبعض التنظيمات ولا يصلح لغيرها ولا يمكن أن نصل إلى تعميمات بالنسبة لهذا المبدأ بالذات. إن الاتجاه التقليدي أخذ في حسبانته قدرات الإنسان المحدودة، ولكن الاتجاه الثانى راعى مسألة الاتصال واتخاذ القرارات. وإلى جانب ذلك لم يستخدم هذان الاتجاهان معياراً موضوعياً واحداً لتحديد نوع التنظيم المناسب الطويل أم القصير أو خليط منهما. إن كل حالة تتفق مع ظروفها وقد أمكن وضع نماذج رياضية لتحديد نوع التنظيم المناسب.

(ج) تقسيم السلطة :

تبعا للنظرية التقليدية تسير الأوامر من أعلى إلى أسفل وتنتهى السلطة الإدارية والتنسيقية عند مستوى المشرفين، وهناك تقسيم واضح بين المشرفين والعمال، فالمشرفون يديرون والعمال يعملون.

ويهجم النقاد هذا المبدأ لأنه لا يحقق التنسيق الضرورى لاستمرار التعاون. ويشير بارنارد Barnard إلى أن النسق التعاونى يتطلب التوازن بين عناصر التنظيم. فذهب إلى أن الفاعلية التكنولوجية والفاعلية البشرية هما العنصران الهامان لاستمرار التعاون ودعمه. ولكن النظرية التقليدية تهتم بالناحية التكنولوجية وحدها وتتجاهل القيم الانسانية مثل نمو الفرد وحاجات العمال للمشاركة فى اتخاذ القرارات التى تحدد مصيرهم ومستقبلهم فى العمل.

وقد أوضح دوجلاس ماكروجر Douglas Mcgroger الافتراضات الكامنة فى النظرية التقليدية التى تجعل السلطة الإدارية مقصورة على عدد محدود من الافراد على النحو التالى :

- ١ - يكره الإنسان العمل بغريزته ويتجنبه بقدر الإمكان.
- ٢ - ويسبب هذه الكراهية للعمل، يجب إجبار معظم الافراد، وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدتهم بالعقاب حتى يبذلوا جهداً مناسباً وكافياً من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

٣ - يفضل الإنسان العادى أن يكون موجهها ويرغب فى تجنب المسئولية ولديه قدر قليل من الطموح كما أنه يرغب فى الأمن قبل كل شىء.

وقد أجريت كثير من الأبحاث التى تثبت خطأ هذه الافتراضات من بينها ما قام به ليستر كوش Lester Coch وجون فرنش John French فى مصانع هاروود Harwiid Manufacturing Co. إن مقاومة التغير تقبل إذا أتيح للعاملين فرصة للمشاركة فى تخطيط التغير واثبتت نتائج هذه التجربة أن أداء الجماعات المشاركة أفضل من أداء الجماعات غير المشاركة.

نظام الاشتراك فى الإدارة يسمح للمستويات الدنيا من العمال أو ممثليهم بالاشتراك مع الإدارة فى إتخاذ بعض القرارات ومعنى ذلك أن توزيع السلطة يمثل قيمة يرغب فيها المشتركون فى التنظيم. ومن بين تجارب الاشتراك فى الإدارة نظام التسلسل الاستشارى Consultive Hierarchy الذى طبق فى شركة جلاسير ميتال Glacer Metal فى بريطانيا العظمى ويهدف هذا النظام إلى تحقيق:

١ - تمثيل العمال فى إتخاذ القرارات بالنسبة للمشاكل اليومية والسياسة العامة.

٢ - تحسين الاتصال بين العمال والإدارة.

٣ - جعل العمال يشعرون بإمكان الاتصال المباشر بالتسلسل الاستشارى. ويتكون هذا التسلسل الاستشارى من مجموعة من اللجان تمثل كل جماعات المصلحة فى التنظيم وهى تشمل المصانع واللجان الممثلة ولجان التنظيم التنفيذى، وهى تتخذ القرارات، وتشرف على المناقشات فى عملية إتخاذ القرارات.

ومن الوسائل الأخرى لتعديل جهود سلسلة الأوامر، هى وسائل التظلمات لأن سلسلة الأوامر تضر بحرية الفرد، وتضعف من التنظيم وتضعف الافراد الذين يعملون فيه. وبعد كل مرؤوس تماما عن رئيسه، ولا يستطيع المرؤوس أن يتظلم من قرارات رئيسه ويتصل بالإدارة العليا.

وهناك عدة وسائل للتظلمات، ومن بينها المفاوضات بين الإدارة، والنقابة واجراءات التظلمات، ونظم الاقتراحات. وإلى جانب هذه الوسائل الرسمية هناك

وسائل أخرى غير رسمية : سياسة الباب المفتوح، بمعنى أن كل فرد في التنظيم يستطيع الاتصال بالإدارة العليا^(٦).

رابعاً : نظرية اتخاذ القرارات :

التي هربرت سيمون ضوءاً جديداً على نظرية إدارة الأفراد فقد أشار في كتابه السلوك الإداري إلى أن التنظيمات لا تقوم على أسلوب واحد لتقسيم العمل والتخصص وإنما تقوم على أسلوبين، فإلى جانب التخصص الأفقي حيث ينقسم العمل تبعاً لنوع المهمة يوجد التخصص الرأسي حيث يقسم العمل على أساس القوة. ويترتب على ذلك التقسيم وجود وظائف أداء ووظائف اتخاذ القرارات وأشار سيمون إلى أنه كلما ارتفع وضع المؤلف أو رتبته يزداد عدد وظائف اتخاذ القرارات ويقل في نفس الوقت تنفيذ الأداء الواقعي فوظيفة العامل هي الأداء ولا شيء غير ذلك أما وظيفة المشرف فتكون من بعض الأداء وبعض الواجبات الأخرى التي تتمثل في اتخاذ القرارات ولكن الإدارة العليا تقضي كل وقتها تقريباً في اتخاذ القرارات أي تصدر تعليماتها للرتب الدنيا من الإدارة عما يجب أن تكون عليه تعليماتها لمؤسساتها.

وتنقسم عملية اتخاذ القرارات - ذاتها - بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا حتى يتسم التنظيم الكلي بالكفاءة والفاعلية إذ تقوم الإدارة العليا بوضع الخطط العريضة للسياسة العامة ثم تعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات وأخيراً تتولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات.

ومعنى هذا أن التنظيمات الرسمية هي أبنية لاتخاذ القرارات - لأن - التنظيم يحدد لكل شخص فيه ما يجب أن يتخذه من قرارات كما يحدد له في نفس الوقت التأثير أو النفوذ الذي يجب أن يخضع له عند اتخاذه لتلك القرارات.

وعملية اتخاذ القرارات عملية ضرورية لكي تكون الإدارة فعالة. غير أن

Rocco Carzo, Jr. & John N. Yanouzo Formal Organization A System Approach, (٦)
Dorsey Press, Homewood, Illinois, 1967, pp71-101.

القرارات يجب أن تكون رشيدة لأنها هي أفضل الوسائل للوصول إلى الأهداف المنشودة ولكن القرارات الإدارية معقدة للغاية كما أن الرشاد يتوقف على عدد من الأسباب أو الشروط فإذا صدر قرار معين فإنه لا يمكن التنبؤ بالنتائج التي تترتب عليه لأن نتائج الفعل أو سلسلة من الأفعال لن تظهر إلا في المستقبل الأمر الذي يجعل تقييم الفعل أو بقول آخر تقييم القرار تقيماً واقعياً مسألة صعبة قد يكتشفها كثير من الأخطاء. ثم إن الإنسان لكي يصل إلى قرار رشيد لابد له من أن يختار قراراً من بين عدة قرارات بديلة. ولكن قد لا يطرأ على ذهنه كل هذه الاحتمالات التي قد يكون من بينها الاحتمال الرشيد. ونخلص من ذلك أن الفرد غير قادر على اتخاذ القرارات المعقدة بطريقة رشيدة ومن ثم يصبح وظيفة التنظيم هي تحديد نطاق القرارات التي يجب أن يتخذها كل عضو. وهذه الطريقة دون غيرها يمكن الاقتراب من الرشاد. ويستطيع التنظيم تحقيق هذا الهدف بوسيلتين: الأولى تحديد مسئولية كل موظف حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراراته - والثانية وضع بعض الميكانيزمات مثل الأوامر والتعليمات الرسمية ووسائل الاتصال وبرامج التدريب التي تساعد على تخفيض عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الموظف في اعتباره. ويؤدي هذا إلى أن تقل خبرته، ويقل الوقت الذي يقضيه قبل الوصول إلى القرار.

ولا شك أن نظرية اتخاذ القرارات إضافة هامة لأنها تساعد على دراسة الإدارة الرسمية كما تساعد على تحليل التنظيم وفهمه. غير أنها حتى الوقت الحاضر نظرية غير تنظيمية إلى حد كبير لأنها تتناول القرارات التي يتخذها الأفراد «دون الاهتمام بأوضاعهم». ثم أن تلك النظرية مثلها مثل نظرية إدارة الأفراد الكلاسيكية تعين إلى حد كبير - الخطوات التي يجب أن يقوم بها الفرد عندما يريد اتخاذ قرار رشيد بالاعتماد على التحليل الرياضي والتفكير المنطقي ثم إزداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بوضع نظرية وصفية لاتخاذ القرارات. التي تسجل وتحلل الطريقة التي يتبعها الأفراد في حياتهم الواقعية والعوامل التي تحول بينهم وبين اتخاذ القرارات الرشيدة مع تحديد الظروف التي يتخذون فيها قرارات رشيدة نسبياً. ولكن هذا المدخل مازال يتطلب تعديلاً وتطويراً كما يحتاج إلى أن يتسع ويمتد لكي ينتقل من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي.

نقد النظرية :

يهم سيمون اهتماما رئيسيا بدراسة التنظيم الرسمي والسلوك الرشيد والبحث عن أفضل أداة تنظيمية تناسب تحقيق مجموعة معينة من الأهداف وهو لا يبحث عن الأداة التنظيمية التي تجعل الأعضاء أكثر سعادة كما يهم باختيارات الأفراد من أول التنظيم والوحدات التي يتكون منها، بدلا من الاهتمام بالعوامل التي تحدد اختياراتهم. وعلى أي حال فإن هذا المدخل يصف نصف التنظيم إلا وهو التنظيم الرسمي.

ويؤخذ على سيمون أنه عندما يدرك الإدارة كبناء لإتخاذ القرارات لا يهم إلا بتأثير اللوحة التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات، ولا يعنى بدراسة تلك العمليات التي تحدث بين الاشخاص والتي لا تعتبر جزءا من البناء الرسمي، مع أن الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية بين الاشخاص تؤثر على إتخاذ القرارات تأثيرات لا يمكن اغفال أهميتها. كما يؤخذ عليه أنه يوجه كل جهوده إلى دراسة تسلسل المسئولية ونسق الاتصال وبرامج التدريب وكيفية تأثير كل منها في إتخاذ القرارات الرشيدة، ولكنه لا يأخذ في اعتباره التأثيرات المتبادلة بين هذه العوامل، وكيف يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به في نفس الوقت. فهو يقصر اهتمامه على سلوك الموظف عند اختيار الوسيلة لبلوغ الهدف وإتخاذ القرار، وكيفية تشكيل هذا السلوك بكل عامل من العوامل التي سبق أن ذكرناها. وهو بهذا الاهتمام الجزئي يعجز عن تحليل البناء الاجتماعي الكلي بطريقة منهجية. ثم أنه باهتمامه بسلوك الموظف، أو بالسلوك الفردي، إذا أردنا أن نتصف بالدقة، يرد كل مشاكل البناء الاجتماعي إلى للمشاكل الاجتماعية النفسية، وذلك لأنه يهم - كما قلنا - بالعوامل التي تشكل سلوك الاعضاء في التنظيم. وكان الأولى به أن يهتم بالعوامل التي توجد الخصائص التي يتصف بها التنظيم، وهو محور الاهتمام.

وقد أخذ سيمون بعض الأفكار من علم الميكانيكا، وينصب إلى أن التنظيم «نسق في حالة توازن، يحصل على اسهامات في شكل نقود أو جهد، ثم يقدم مكافآت في مقابل تلك الاسهامات». ولا يتضمن تفكير هذه المدرسة أي اهتمام

بأساليب النمو الطبيعي، بل يتضمن فحسب علما من الرشاد. فهم يقولون أن التنظيم الرسمي هو ذلك النوع من التعاون الشعوري المقصود الغرض. ويتأثر أصحاب مذهب الرشاد أعظم تأثر بقدرات التنظيم على تركيز الطاقة الانسانية وتجميع المواهب الإنسانية، كما يرون أن القيم الأولية للتنظيم تتمثل في الكفاية الإنتاجية، وقدرته على الاستمرار في الوجود، أكثر مما تتمثل في التضامن الجماعي، فيشير سيمون إلى أن المبدأ الكامن في كل السلوك الرشيد «هو» معيار الكفاية الإنتاجية. ومع ذلك ليس الهدف من الكفاية الإنتاجية مجرد تنسيق العمليات المختلفة من أجل الوصول إلى هدف محدد. وإنما الهدف الحقيقي خلق بيئة صالحة تدفع الفرد إلى اتخاذ قرار أفضل. والأفضل في هذا السياق هو أعظم ما يساعد حاجات وأهداف التنظيم. وتتضمن الكفاية الإنتاجية وضع القيود على أفعال الفرد واتجاهاته، وخفض السلوك «لخطة معقولة للغاية» تضعها الجماعة الضابطة أو الحاكمة.

والطريقة التي يتناولون بها مشكلة السلطة، تكشف عن آرائهم بأفضل صورة. ويتأثرون في نظريتهم بهوبز. فيشير سيمون مثلا إلى : أن السلطة هي إصدار الأوامر، ولا يعطى الرئيس أية امتيازات للأعضاء لكي يتفق معهم أو يحصل على موافقتهم إننا ندرك وجود السلطة عندما يتقبل الرئيس قرار رئيسه ويعطل استخدام قدراته الانتقادية «ولا يحاول الرئيس إقناع مرؤسيه، ولكنه يحصل فقط على أذنانهم وخضوعهم والسلطة هي» القوة في اتخاذ القرارات التي توجه أفعال الآخرين «وليس هناك أهم من الحاجة إلى خلق الشعور بالمشاركة أو الانتماء، لأن الولاء أمر مرغوب، على أن يكون في صورة «الولاء التنظيمي» الذي يهد الطريق إلى تنفيذ قرار السلطة والعضو المثالي هو ذلك العضو الذي يسمح «لقرار عضو آخر بتوجيه اختياراته... دون أي تفكير من جانبه في صلاحية تلك المسلمات.

إن نظرية السلوك التنظيمي الرشيد كما تعرفها هذه المدرسة، تشبه نظرية هوبز في بعض النواحي الأخرى. إذ يعلن بارنارد أن «الاختيار النهائي لأي تنظيم هو البقاء أو الاستمرار في الوجود. ولكن الأمر الأكثر أهمية هو أن التنظيم

يعتبر عالماً مخترعاً، أى عالماً صناعياً، أى عالم غير طبيعي مثل عالم هوبز لا يهتم بشيء سوى الاستمرار في الوجود. وهو أيضاً عالم رشيد يمكن فهمه بطريقة عقلية رشيدة لأن الإنسان هو الذى صنعه وهذا العالم مثل الحوت الكبير Leviathan نشأ استجابة للاضطراب^(٧).

Sheldon & Wolin, «A Critique of Organizational Theories» in Etzioni, Complex Organizations, p. 133.

المراجع

1. Colley, C.; Social organization, New York, 1915.
2. Geer, A.; Social organization, New York, 1955.
3. Etzioni, Modern organizations, prentice Hall of India, New Delhi, 1965.
4. Rocco Carzo, Jr. & John. N. Yanouzo, Formal organization A System Approach, Dorsey Press, Homewood, Illinois, 1967.
5. Sheldon & Wolin «A Critique of organization theories, in Etzioni complex organizations.

الفصل الثالث

البيروقراطية - دراسة في سسيولوجيا الإدارة

نظرية البيروقراطية :

كانت دراسة البيروقراطية إلى عهد قريب تتراوح بين التحليل السدقيق للخدمات المدنية وبين المسوح التاريخية الشاملة. ويمثل الاتجاه الأول مارشال ديوك Marchall Dimock وفريتر ماركس Fritz Marx وكارل فريدريك Carl Friedrick ووالت شارب Walter Sharp ودونالد كنجزلى Donald Kingsley أما الاتجاه الثانى فيمثله ماكس فيبر Max Weber غير أن هذين الاتجاهين يعتمدان على الوثائق والمستندات اعتمادًا كبيرًا، ولا يعتمدان كثيرًا على الملاحظات العلمية الدقيقة التى يجريها الباحث. ولم تبدأ دراسة التنظيم البيروقراطى دراسة واقعية تجريبية إلا من عهد قريب. وقد اتسمت هذه الدراسات بخاصتين هامتين. الأولى :

محاولة التغلب على الصعوبات الناشئة عن الاعتماد على الوثائق والمستندات بأن يقوم الباحث بتسجيل بعض الأنماط السلوكية الواقعة، والثانية : أن علماء الاجتماع وجدوا أن عملهم الرئيسى ينحصر فى تحليل البيروقراطية كنسق اجتماعى معقد^(١).

وإذا تجاهلنا تحليل الخدمات المدنية، يمكن القول أنه نشأت طريقتان متميزتان فى دراسة التنظيمات المعقدة، من خلال كتابات علماء الاجتماع. تتمثل الطريقة الأولى فى كتابات ماكس فيبر، الذى يصور التنظيم على أساس النموذج الرشيد. أما الطريقة الأخرى فيتمثل فى نموذج النسق الطبيعى، الذى يرجع فى النهاية إلى

Gouldner, Patterns of Industrial Bureaucracy, Gilencoe 1954.

(١)

كونت، ودعمه أخيراً روبرت ميشلز، ويظهر في الوقت الحاضر في كتابات فيليب سيلزنيك وتالكوت بارسونز^(٢).

وهناك دعاوى أساسية يقوم عليها النموذج الرشيد، أهمها أن التنظيم مجرد أداة بمعنى وسيلة لتحقيق أهداف الجماعة التي تضعها عن عمد لتحقيق أغراضها بطريقة فعالة. ومعنى هذا أن السلوك التنظيمي يتم بطريقة شعورية ورشيدة، كما يتم تحديد أنماط السلوك عن طريق التخطيط لتحسين مستوى الكفاية. وتتخذ القرارات في ضوء دراسة الموقف دراسة رشيدة، باستخدام المعارف العلمية، مع وجود جهاز قانوني. ولذلك يقتصر الاهتمام بأبنية محددة قانوناً، تتمثل في أنماط اللوحة التنظيمية، التي تخضع للدراسة المنطقية المقصودة ويعترف هذا النموذج بالانحرافات عن الرشاد ولكنه يرى أنها تحدث بسبب الأخطاء العشوائية والجهل والخطأ في الحساب. كما يتضمن هذا النموذج نموذجاً آخر ميكانيكياً، لأن العلماء الذين يأخذون به يرون أن التنظيم بناء يتكون من أجزاء يمكن التحكم فيها، كما يمكن تعديل كل منها على حدة لزيادة الكفاية الانتاجية للبناء ككل. ومعنى هذا أن التحسين الطويل المدى للتنظيم ككل يخضع لضبط مخطط، كما يمكن زيادة توافقه بواسطة أهداف ومخطط واضحة^(٣).

أما الدعاوى الأساسية لنموذج النسق الطبيعي، فهي أن التنظيم ككل طبيعي، أو نسق يسعى إلى تحقيق أهداف محددة.

ويتكون التنظيم من عدة أجزاء يمكن فهمها في علاقاتها بحاجات النسق الكلي. ويحاول التنظيم الاستمرار في الوجود ودعم توازنه. وقد يستمر في هذه المحاولة حتى بعد نجاحه في تحقيق أهدافه، الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال أهداف التنظيم أو تحويرها. ومعنى هذا أن التنظيمات قد تصبح غايات في حد ذاتها، وتفرض حاجات جديدة لا بد من إشباعها، أو تميل إلى إيجاد حاجات أخرى جديدة تتطلب اتخاذ قرارات جديدة حتى يمكن إشباع تلك الحاجات وهكذا يتغير أسلوب تحقيق الأهداف الرسمية للجماعة ككل.

Merton, Sociology Today, Free press, New York, pp. 401-404.

(٢)

Ibid., pp. 404-405.

(٣)

إن التنظيم ككل ينمو عضوياً وله تاريخ طبيعي، يمكن تعديله وفق خطة، ولكنه قد يتعرض لمخاطر كثيرة. ولذلك يتم تحسين التنظيم عن طريق التواء مع القوانين الطبيعية أى لا يحدث نتيجة التخطيط^(٤).

لكل نموذج بعض نواحي القوة، كما إن له بعض نواحي الضعف. فيتميز النموذج الرشيد بالاهتمام بالأنماط التي تميز التنظيم العصري وخاصة الرشاد، ولكنه يهمل الخصائص المشتركة بين التنظيمات العصرية والجماعات الطبيعية في السلوك التنظيمي. والواقع إنه ينبغي الاهتمام بالخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطي من ناحية، كما ينبغي الاهتمام من ناحية أخرى بالخصائص المشتركة بين كل أنماط الجماعات^(٥).

أما نموذج النسق الطبيعي فيتميز بتركيز الاهتمام على أنماط المعتقدات والتفاعل التلقائي غير المخطط أو غير الرسمي، التي تنشأ داخل التنظيم المخطط الرشيد ولكنه يهمل الخصائص الرشيدة المميزة للتنظيم.

وبعض العلماء يستخدمون هذين النموذجين في التحليل التنظيمي بطريقة كهربائية، فيحللون أحد جزئي التنظيم على أساس النموذج الرشيد ثم يحللون الجزء الآخر على أساس نموذج النسق الطبيعي، اعتقاداً منهم أن التنظيم يتكون من جزئين متميزين، ولذلك يسير هذا المدخل في النهاية في خطين متوازيين^(٦).

نظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر:

هناك قدر من التماثل بين نظريات الإدارة من جهة ونظرية البيروقراطية عند عالم الاجتماع ماكس فيبر من جهة أخرى. وقد يتبادر إلى الذهن أن التماثل تام بين هاتين الفئتين من النظريات، صحيح أنها يشتركان معه في الاهتمام بالرشاد والنواحي الرسمية وإغفال النواحي غير الرسمية في الصناعة. إلا أنها بعد ذلك يختلفان عن بعضهما اختلافات لها أهميتها من ناحية أسلوب الدراسة والمفاهيم والتصورات.

Ibid., p. 405.

Ibid., p. 406.

Ibid, p. 407.

(٤)

(٥)

(٦)

وقد اهتم فيبر بدراسة التنظيمات البيروقراطية ووصف نموها وتطورها وأسبابه من أجل تحديد الخصائص المشتركة لهذه التنظيمات تمهيدا لتحديد مفهوم البيروقراطية ثم الكشف عن أثر التنظيم البيروقراطي في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات وقد أمكنه تحديد تلك الخصائص.

نظريته في السلطة :

وقد جاء تحليل فيبر لمبادئ البيروقراطية في كتابه الاقتصاد والمجتمع ويعتبر من أعظم التحليلات النظرية في هذا الموضوع، وقد أثر وما زال يؤثر في كل الأبحاث التي تتناول التنظيم الرسمي.

وجاءت نظرية البيروقراطية عند فيبر كجزء من نظريته في أبنية السلطة التي يطلق عليها أنساق الضبط الاجتماعي الشرعي Systems of legitimate social control ولذلك فإن مناقشة مفهوم السلطة عنده أمر لا غنى عنه قبل عرض نظريته في البيروقراطية.

وبالواقع أن الإسهام الرئيسي لفيبر في دراسة التنظيمات هي نظريته في أبنية السلطة التي قادت إلى تمييز التنظيمات في ضوء علاقات السلطة بداخلها. وقد نشأ هذا من اهتمامه بالبيت في أن الأفراد يطيعون الأوامر والسبب في أنهم يفعلون كما يؤمرون.

ولذلك بدأ فيبر بالتمييز بين السلطة والقوة والصور الأخرى من التأثير الاجتماعي فضلا عن التمييز بينها وبين الاقناع والأنواع الأخرى من التأثير الشخصي.

والقوة عند فيبر هي « أن الفاعل أثناء علاقته الاجتماعية مع فاعل آخر سيكون في وضع يستطيع فيه فرض إرادته بالرغم مما يجد من مقاومة»^(٧). ويتضح من ذلك التعريف أن فيبر يستخدم القوة بصورة عامة وشاملة للغاية. فهي تعني أن الفرد يسيطر على عدد آخر من الأفراد ويتحكم فيهم عن طريق

(٧) A. M. Henderson & Max Weber, the Theory of Social and Economic Organization
Talcott Parsons (trans.) Talcott Parsons (ed), Glencoe, 7 11. Free Press, 1944, p. 152.

تهديدهم بالقهر أو الالتزام المادى، للدرجة أن هؤلاء الأفراد يجدون أنفسهم مضطرين إلى السلوك تبعاً لمصلحه أكثر مما يسلكون تبعاً لمصالحهم ثم يعرف السلطة « أنها احتمال أن جماعة محددة من الأشخاص تضع كل أو بعض الأوامر النوعية المحددة التى تأتى من شخص أو مصدر معين»^(٨).

ويتضح من ذلك أن جوهر السلطة هو الطاعة الاختيارية للأوامر والتوجيهات التى يصدرها الفرد الذى يتمتع بالقوة. ويرجع ذلك إلى أن أعضاء الجماعة يعتبرون تحكم السلطة فيهم أمراً شرعياً وليس من الضروري أن يكون مصدر السلطة أحد الأفراد فقد يكون نظاماً ليس له الطابع الشخص كالنظام القانونى، وهكذا تتميز السلطة عن القوة من ناحية وجود عنصر الموافقة أو الطاعة الاختيارية من جانب أعضاء الجماعة.

كما تختلف السلطة عن الإقناع. ويمثل الإقناع فى أن أحد الأشخاص عن طريق الحجة أو البرهان يؤثر فى القرارات التى يتخذها أحد الأشخاص أو فى السلوك الذى يؤديه. ومن ذلك يتبين أن السلطة تتفق مع الإقناع من ناحية وجود عنصر الموافقة أو الرغبة فى الطاعة، غير أنها فى الواقع يختلفان عن بعضهما اختلافاً أساسياً. لأن الفرد عندما يريد الوصول إلى هدف محدد يجد أمامه عادة عدداً من السبل التى توصله إلى ذلك الهدف، ولا بد من أن يطيل التفكير فيها ويقيم كلا منها قبل أن يختار سبيلاً منها. ولكن الفرد فى حالة الإقناع يتأثر بالحجج أو البراهين التى يأتى بها شخص آخر فى عمليات التقييم والتفكير وإصدار الأحكام والاختيار، أما إذا كان خاضعاً للسلطة فلا يستخدم كفاءاته فى الاختيار بين البدائل، بل يستخدم المعيار الرسمى الذى يحمله الأمر كأساس للاختيار^(٩).

وفى ضوء هذا التمييز بين السلطة والقوة من ناحية وبين السلطة والإقناع من الناحية الأخرى، يتضح لنا وجود معيارين للسلطة، يتمثل الأول فى الخضوع أو

Ibid., p. 324.

(٨)

Herbert A. Simon, Administrative Behavior (2 d ed), New York: Macmillan, 1951. (٩)
pp. 126-127.

الاذعان الاختياري للأوامر بينما يتمثل الآخر في تعطيل الأحكام التقييمية وأفعال الاختيار قبل صدور الأوامر ذاتها. غير أنه في مواقف الضبط الاجتماعي الواقعية قد يلتبس علينا الأمر حتى لا نستطيع أن نميز بوضوح بين السلطة والقوة. لأنه عند المقارنة بين المشرف على العبيد وصاحب رأس المال، نجد أن الأول يستمد قوته الإلزامية من السوط الذي يمسكه بيده، ومع أنه لا يضطر إلى استخدامه في كل الأحوال ولكن يكفي أن يدرك العبيد أن السوط معه وأنه يستطيع استخدامه متى شاء حتى يطيعوا أوامره ويقبلون على أداء العمل. وكذلك نجد أن صاحب العمل يستمد قوته الإلزامية من المال الذي يمتلكه، وهذه القوة الاقتصادية هي التي تجعل العمال ينفذون أوامره وتوجيهاته الرسمية. وهذه المقارنة جعلت بعض العلماء يرون أن خضوع العبيد للمشرف كخضوع العمال، أي أنه خضوع اختياري. وإن كان هناك اختلاف بينهما فهو اختلاف في الدرجة فحسب، على أساس أن العبد يفتقر إلى الحرية التي يتمتع بها العامل، فالعبد يعمل لدى سيده طوال حياته، في حين أن العامل يستطيع الانتقال من صاحب عمل إلى آخر، ولكن معظم الآراء اتفقت على أن العلاقة بين العامل وصاحب العمل - وحدها - هي من علاقات السلطة.

كذلك قد لا نستطيع أن نميز بوضوح بين السلطة والإقناع، لأنه عندما يقوم أحد الأشخاص بإقناع شخص آخر، فقد يكون لرأي الأول وزن كبير حتى أن الآخر يستمع إليه ويكاد لا يحتاج إلى أي إقناع كي يتأثر به. كما لا نستطيع في هذه الحالة أيضاً الجزم بأن الشخص الأول له سلطة على الشخص الآخر.

وهكذا فهناك حالات هامشية بين السلطة والقوة من ناحية، وبين السلطة والإقناع من الناحية الأخرى، ويرجع السبب في ذلك إلى أن، الصور المختلفة للضبط الاجتماعي قد تتحول إلى علاقات السلطة، ويترتب على ذلك أن المعيارين اللذين تحدثنا عنهما لتمييز السلطة عن الصور الأخرى من الضبط الاجتماعي لا يكفيان بذاتهما، ويتطلب الأمر وجود معيار ثالث يميز السلطة عن غيرها.

كما يؤدي وجوده إلى تحول القوة أو الإقناع أو غيرها من صور الضبط الاجتماعي إلى علاقة السلطة. وهذا المعيار الثالث هو التوجيه القيمي Value

orientation فإذا وجد الفرد نفسه مضطراً إلى الخضوع لأوامر شخص آخر، فقد يسعى إلى التوافق مع هذا الموقف بقوله «أنه يريد الخضوع لأوامر وتوجيهات هذا الشخص». غير أن مثل هذا القول مجرد تبرير لهذه الطاعة وهذا الخضوع، لأنه عندما نسحب هذه القوة الإجبارية، يتوقف الشخص عن الخضوع أو الازدعان. كذلك إذا وجدت الجماعة نفسها في مثل هذا الموقف، أي إذا وجد الأعضاء أنفسهم في موقف لا بد فيه من الخضوع لأوامر وتوجيهات شخص آخر، وإذا اعتقد هؤلاء الأعضاء أن هذا الشخص طيب وله صوت مسموع، وأن من صالحهم تقديم فروض الولاء والطاعة له، تتحول مثل هذه التبريرات إلى موجه قيمي مشترك. لأن اتفاق أعضاء الجماعة على شيء ما هو في حد ذاته قيمة اجتماعية. ومن ثم إذا كانت معايير الجماعة تقضي بطاعة الرؤساء، فإن أعضاءها سيخضعون لأوامر رؤسائهم كجزء من توافهم مع هذه المعايير ومن الواضح أن وجود مثل هذه المعايير الاجتماعية يجعل مثل هذه الطاعة أمراً مستقلاً إلى حد ما عن القوة الالزامية للرئيس، أو عن تأثيره في اقناع الأفراد الخاضعين له. وهكذا تتحول الصور المختلفة من الضبط الاجتماعي إلى السلطة.

ومن ثم تصبح أهم خصائص السلطة هي رغبة الأفراد في تعطيل أحكامهم واختياراتهم مقدماً، مع طاعة أوامر وتوجيهات رؤسائهم. وتنشأ تلك الخاصية من الضواغط الاجتماعية ولا تنشأ من القوة الالزامية أو الإجبارية للرئيس، كما لا ترجع إلى الأنماط الأخرى من التأثير الشخصي.

ولا شك في أن الفرد عندما يتواءم مع معايير جماعته يكسب رضاها وثناها لأن المعايير الاجتماعية تحمل في ثناياها إجراءات اجتماعية فإذا أحب شاب إحدى الفتيات، فإنه يكون حريصاً على أن يقدم لها كل ما تريده حتى تحبه وتحب صحبته. كذلك إذا كان أحد الأشخاص يعتمد على النصائح التي يقدمها له أحد زملائه فإنه سيجد نفسه مضطراً إلى الرضوخ لرغبات هذا الزميل. وفي كلتا هاتين الحالتين نجد أن اعتماد شخص على آخر للحصول على بعض المكافآت يجعله يرضخ أو يخضع له. غير أنه ليس من الصواب اعتبار هذه الأنماط من التأثير الشخصي والتي تصل جذورها إلى عمليات التبادل على أنها سلطة، ولو

أن الخضوع اختياري في هاتين الحالتين، إلا أنه لا توجد جماعة تتطلب معاييرها الخضوع لأوامر وتوجيهات الرئيس. لأن علاقات السلطة لا تنشأ إلا في جماعة أو مجتمع، أي أنها لا تنشأ بين أزواج من الأفراد، ويرجع ذلك إلى أن معايير الجماعة وحدها هي التي تفرض أنماط الخضوع والاذعان. ولكن متى أصبح بناء السلطة قائماً وثابتاً، تظهر علاقات السلطة في أزواج من العلاقات. ولذلك نجد أن الأب يمارس سلطته على ابنه، وإن كانت الأسرة تضم طفلاً واحداً فحسب. ولا يعتمد نفوذ الأب في هذه الحالة على قوته أو على نجاحه في إقناع ابنه، أو لرغبته في تبادل الخدمات معه، وإنما ترجع إلى أن ثقافة المجتمع تحدد دور الابن وتلزمه بطاعة أبيه. ثم أن أعضاء المجتمع المحلي، المدرسين والجيران كلهم يساعدون ويسهمون في تنشئة الابن كي يقوم بالالتزامات نحو أبيه. ويوضح ذلك أن الصور الأخرى من التأثير أو النفوذ توجد مع السلطة جنباً إلى جنب في أغلب الأحوال، وتعمل على توسيع نطاق تأثير الرؤساء. ولكن علاقات السلطة كما وضعناها هي أفكار مجردة تساعد على الدراسة والتحليل، ولما توجد في المواقف الواقعية غير أن ذلك لا يقلل على الإطلاق من أهميتها في التحليل والتمييز.

ونلخص من هذا إلى القول بأن السلطة لا تنشأ إلا عندما يوجد موجه قيمي مشترك في جماعة، يجعل ممارسة الضبط أمراً شرعياً، ومناسباً. ولكن تختلف الجماعات عن بعضها من ناحية ما تتمسك به من معتقدات واستخدام فيبر هذه الاختلافات للتمييز بين ثلاثة أنواع من السلطة هي التقليدية والكارزمية والقانونية^(١٠).

والسلطة التقليدية هي التي تفرضها التقاليد وتضفي عليها صفة الشرعية وتكسبها ثوباً من القداسة. وفي هذه الحالة يكون النظام الاجتماعي مقدساً وأبدياً ولا يمكن الاعتداء عليه أو الثورة ضده، لأن الاعتقاد السائد بأن الشخص الحاكم يمتلك قوى خارقة للطبيعة لا تقارن بالقوى العادية التي يمتلكها الإنسان العادي. ويخضع الرعايا لحاكمهم بسبب ما يكونون له من ولاء شخصي تحكمه

Weber, op. cit., pp. 324-383.

التقاليد، وسبب المعتقدات الثقافية السائدة بينهم مثل الحق المقدس للملك. وتمثل السلطة التقليدية في الملكيات المطلقة حيث يتمتع الملك بالكثير من السلطات، ولو أنها تكون محددة بسبب نفس التقاليد التي تضي عليها صفة الشرعية، غير أن هذا التحديد ليس صارماً ودقيقاً. ويترتب على ذلك أن يكون الحاكم متعسفاً في كثير من الأحيان ويرجع ذلك إلى أن التعسف جزء من التقاليد. كما يرجع إلى استشهاد الحاكم بالأفعال التي حدثت في الماضي، لتبرير الأوامر الجديدة التي يصدرها. فأحياء التقاليد الماضية والتمسك بها هو الذي يجعل أفعال الحاكم الحالية أفعالاً شرعية. وبذلك تعمل السلطة التقليدية على استمرار النظام الاجتماعي القائم بالفعل وتقاوم كل ما من شأنه إحداث التغير الاجتماعي، فهو لا يناسبها لأنه يقضي عليها وعلى أساس وجودها.

والقيم هي التي تضي على السلطة الكارزمية صفة الشرعية وهي التي تعتبر القائد ملهماً مزوداً بقوة مقدسة أو خارقة للطبيعة في الواقع يرأس القائد الكارزمي حركة اجتماعية جديدة، كما يرى أتباعه أو تلاميذه أنهم اهتدوا إلى قضية جديدة، ولا بد لهم من العمل على نشر هذه الرسالة أو البشـرى على كافة البشر. ومن ثم يقاومون الماضي ولكنهم ييشرون بالمستقبل ويخضعون لقائدهم ويرغبون في طاعة أوامره لأنهم يخلصون له ويعتقدون إنه يجسم المثل الجديدة. وقد يظهر القائد الكارزمي في أي قسم من أقسام الحياة الاجتماعية، فقد يكون نبياً، أو زعيماً سياسياً، أو بطلاً في المعارك الحربية. ومهما كان الأمر فإن السلطة الكارزمية تؤدي وظيفتها كقوة ثورية، ترفض القيم التقليدية، وتشور ضد النظام القائم.

ويترتب على ذلك أن الحركات الكارزمية قد تكون حركات فوضوية، أو ناتجة على النظام الحكومي. ولا يقف الأمر عند هذا الحد بل إن القسائد الكارزمي وأتباعه يسخرون من أي شيء يرتبط بالروتين، فلا يوجد تنظيم داخلي ملزم أو قواعد صارمة تفيد أو تكبل ما يوحى به القائد. إذ يجب تكريس الجهود كلها للرسالة المقدسة ولا يجب تدنيسها بالاعتبارات الدنيوية. ولكن من البديهي أنه لا يمكن أن يتجاهلوا إلى ما لا نهاية مطالب الواقع، وبعض

الروتين، وبعض التنظيم، وبعض الوسائل الثابتة للعون أو المساندة الاقتصادية. وذلك لأنه وإن كان ولا بد من استمرار الحركة، فلا بد من أن تكون هذه الحركة منظمة. ويترتب على ذلك إن اهتمام الأعضاء باستمرار الحركة، يفرض عليهم إقامة تنظيم رسمي وإتباع بعض الروتين وخاصة بعد موت القائد الكارزمي. وفي الواقع أن موت القائد يعرض الحركة كلها للإفناء، بسبب افتقار الأعضاء للتوجيه الملهم، وبسبب المعارك التي تنشب بينهم على من يخلف القائد إذا لم توجد إجراءات منظمة ومعنى ذلك أن الحركات الكارزمية لكي تستمر يجب أن يكون لها بعض خصائص العالم الدنيوي، التي كانت الحركة تقاومها وتحاربها عند بدء نشأتها. ولذلك لا بد من أن تتحول السلطة الكارزمية إلى سلطة تقليدية أو سلطة قانونية، وهذا التحول يطلق عليه فيبر عملية تنميط *Routinization* الكاريزما.

والاعتقاد بسمو القانون والذي يضاف على السلطة القانونية صفة الشرعية. وتتطلب هذه السلطة وجود مجموعة من المعايير الاجتماعية الرسمية التي تنظم السلوك الرشيد الذي يستهدف الوصول إلى أهداف بعينها. وفي هذه الحالة لا تكون الطاعة لشخص سواء أكان رئيساً تقليدياً أو كارزمية، وإنما لمجموعة من المبادئ المجردة. وتمثل السلطة الرسمية القانونية في كل التنظيمات الرسمية بما في ذلك الحكومات والمصانع والجيش وهيئات الرعاية الاجتماعية.

وفي هذا النوع من السلطة يكون الحكم للقانون، وليس للفرد. ولو أننا نجد أن الذين يشغلون المناصب الرئيسية يفرضون الطاعة على رؤسيتهم غير أن هؤلاء الرؤساء يخضعون لمجموعة من الأوامر والتعليمات المجردة، وبذلك تكون سلطتهم محدودة. (١١)

وفي ضوء الطريقة التي تكون بها السلطة شرعية ميز فيبر بين ثلاثة من الأنماط التنظيمية أطلق عليها الكاريزمية والتقليدية والقانونية الرشيدة. ويقم التعبير

Blau, P. Bureaucracy in Modern Society, New York, 1956, pp. 22 - 29.

(١١)

Blau, p. Dynamics of Bureaucracy, New York, 1955.

عن كل منها في صورة جهاز إداري أو تنظيمي وتستخدم هذه الأنماط في تحليل التنظيمات، لأن أي تنظيم واقعي قد يضم أكثر من نمط واحد.^(١٢)

والأسلوب الأول في ممارسة السلطة قائم على صفات القائد الشخصية، وقد استخدم فيبر الكلمة اليونانية Charisma ليعني أي صفة من صفات شخصية الفرد تجعله منفصلاً و متميزاً عن الأفراد العاديين كما تجعله ينال معاملة باعتباره موهوباً بقوى أو صفات فوق طبيعية أو فوق إنسانية أو موهوباً بقوى أو صفات استثنائية على الأقل. وهذا هو وضع القائد الديني أو القائد السياسي، أما المديرون فوظيفتهم التوسط بين القائد والجمهور وعلى أي حال فهناك عدد كبير من المنظمات لها مؤسسون «كاريزميون» مثل هنري فورد وغيره.^(١٣)

إن أساس السلطة قائم في المميزات التي يتمتع بها شخص واحد، والأوامر كلها راجعة إلى إمامه، ولذلك فإن المنظمة تتصف بعدم الاستقرار، وعندما يموت القائد تنشأ مشكلة تحديد الخلف، وقد يدعى كل شخص أنه الوريث الحقيقي للقائد الكاريزمي أي أن المنظمات السياسية والدينية تنقسم عادة بعد موت مؤسسها.^(١٤)

وحتى إذا عين القائد خليفة له، فقد يعترض بعض الأعضاء. وعلى أي حال فقد لا يظهر قائد كاريزمي آخر، ولذلك تفقد الحركة صورتها الكاريزمية، وتأخذ أحد النمطين الآخرين. فإذا كان الخليفة يتحدد عن طريق الوراثة، يأخذ التنظيم الصورة التقليدية، أما إذا كان يتحدد في ضوء القواعد العامة، يأخذ التنظيم الصورة البيروقراطية.^(١٥)

أما في الإدارة التقليدية فيتم تعيين الأدوار على أساس التقاليد وتتقل الأوضاع الإدارية من جيل إلى آخر، ويراعى القائد الأساس التقليدي، أو الوراثي في تعيين الأوضاع داخل المنظمة، والتقاليد هي المعيار الذي يحدد مستقبل

Ibid. p. 20.

Crozier, M.; The Bureaucratic phenomenon, Chicago, 1967.

Ibid.

Ibid.

(١٢)

(١٣)

(١٤)

(١٥)

الفرد ومصيره. ويلتحق الفرد بالمدرسة التي تؤهله لشغل الوظيفة التي تحددها له التقاليد، فقد ترى التقاليد أن يكون بعض الأفراد ضباطاً في الجيش وهكذا، فالمعيار الهام هو «من أنت؟» وليس ما تستطيع أن تفعله. وهذا هو المعيار الأساسي في تحديد العمل في المنظمات التي توجهها التقاليد. وما زالت التقاليد تلعب دوراً هاماً في بعض بلدان العالم في تحديد الشكل الإداري وسياسات الأفراد في المنظمات التجارية.^(١٦)

فأساس الأوامر والسلطة في المنظمة التقليدية هي العرف والتقاليد، فحقوق الجماعات المختلفة وتوقعاتها تتحدد كلها في ضوء الموافقة على ما كان في الماضي باعتباره شيئاً مقدساً. ويتمتع القائد بسلطة بفضل المركز الذي ورثه، ويحدد العرف مدى هذه السلطة. وعندما تتحول السلطة الكاريزمية إلى سلطة تقليدية، أي أن انتقال السلطة يصبح أمراً وراثياً، فإنها تصبح جزءاً من دور القائد وليست جزءاً من شخصيته.

ويتخذ التنظيم الواقعي أحد هذين النمطين :

(أ) الصورة الوراثية : حيث يعتبر الموظفون هم المساعدين الخصوصيون، ويعتمدون على القائد في الحصول على مكافآتهم.

(ب) الصورة الإقطاعية : يتمتع الموظفون بقدر أكثر من الاستقلال الذاتي، ولهم مصادر دخل خاصة لهم، وعلاقتهم بالقائد هي علاقة ولاء تقليدية.^(١٧)

والواقع أن الأمثلة التي قدمها لنا فيبر هي كلها أمثلة تاريخية، ولكن يمكن تطبيقها على المنظمات الحديثة، فقد يصبح الابن مديراً محل محل أبيه عندما يكون الأمر في الشركة قائماً على الانتقال الوراثي، وقد يكون التعيين قائماً على القرابة

(١٦) Thompson J. and Mc Ewen, W. organizational Goals and Environment, Goal Setting as Interaction process» New York.

Blau, op. cit., o. 21.

(١٧)

بدلاً من الخبرة كما أن عددًا كبيرًا من أساليب الفعل في كثير من المنظمات - يتم على أساس تقليدي بدلاً من الرجوع إلى التحليل الرشيد.^(١٨)

أما النمط الثالث من السلطة فهو السلطة القانونية الرشيدة مع ثورتها البيروقراطية، وهو النمط السائد في المجتمع الحديث. وهو نمط رشيد لأن الوسائل المحددة لإنجاز أهداف نوعية محددة، أى أن التنظيم كآلة التي تصمم تصميمًا حسنًا، لها وظيفة معينة تؤديها، وكل جزء في الآلة يسهم في تحقيق أفضل أداء لهذه الوظيفة. وهذا النمط قانوني لأن القائد يمارس سلطته عن طريق الأوامر والإجراءات عندما يشغل وظيفة محددة في وقت معين. وقد استخدم فيبر كلمة «بيروقراطية» للإشارة إلى هذا النمط من التنظيم - وقد أشار إلى أن البيروقراطية تشبه الآلة الجديدة، أى أنه اعتمد على المماثلة بالآلة، في حين أن الصور التنظيمية الأخرى تشبه طرق الإنتاج غير الميكانيكية.^(١٩)

وترجع كفاءة البيروقراطية إلى أنها تستخدم الوسائل التي تحقق الأهداف المقررة بأفضل ما يمكن، ولا يعوقها رغبات القائد الكاريزمي أو الإجراءات التقليدية التي لم تعد صالحة للتطبيق.^(٢٠)

وفي التنظيم البيروقراطي لا يستطيع أى فرد المطالبة بوضع خاص على أساس ولائه للقائد أو على أساس أن أعضاء أسرته أو طبقته كانوا يشغلون هذه الوظيفة، فالموظفون يشغلون وظائفهم لأنهم أكثر الناس قدرة.

وتوضح هذه المقارنة أهمية الإدارة البيروقراطية، التي تقضى على القوة المطلقة التي يتمتع بها القائد في تحديد مصير المنظمة وأعضائها، كما تقضى على التقاليد والعرف التي تحكم أوضاع السلطة، أى أنها تقضى على الحكم المطلق للفرد كما تقضى على الماضي.^(٢١)

Ibid.

(١٨)

Ibid, p. 22.

(١٩)

Ibid.

(٢٠)

Thompson, op. cit., p. 140.

(٢١)

خصائص البيروقراطية :

أما خصائص البيروقراطية عند فير فيمكن تحليدها على النحو التالي :

١ - أن الأنشطة المختلفة التي تستهدف تحقيق أغراض البناء البيروقراطى تقسم وتوزع على الأوضاع المختلفة فى التنظيم فى ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الإدارية - بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية ويدرك الموظف أن هذه الاختصاصات هى واجباته الرسمية التى يلتزم بأدائها.

٢ - لابد من أن يوجد قانون ينظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كى يقوموا بواجباتهم الرسمية وبحيث ينظم العمل بصورة عامة ويمنع إصدار الأوامر فى كل حالة على حدة. ولاشك أن هذه القوانين والتعليقات تعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة كما تجعل العمليات التى تتم داخل التنظيم مطردة ومستمرة مهما حدث من تغير فى التنظيم. ويؤدى ذلك إلى تحقيق ذلك الاستقرار فى التنظيم ذلك الاستقرار الذى تفتقر إليه الحركات الكاريزمية.

٣ - تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات المناسبة عن طريق إجراء امتحانات خاصة ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين ينتخبون لكى يعبروا عن إرادة الناخبين مجموعة من المواطنين كما فى حالة المدينة أو قد يكونون مجلساً للإدارة كما فى الشركات ولاشك أن انتخاب كبار الموظفين من ناحية وتعيين الموظفين الآخرين من الناحية الأخرى - من العوامل التى تجعل البيروقراطية مرنة لا تتصف بالجمود ويتمتع الموظف المنتخب بالاستقلال الذاتى، ويحصل على وظيفته بفضل جمهور الناخبين ولا يتوقف مستقبله الوظيفى على رئيسه فى الإدارة. أما الموظف المعين فهو على العكس يكون لرئيسه الفضل فى حصوله على وظيفته - ولذلك يراعى كل عناية ودقة فى أداء عمله ثم إن مستقبله الوظيفى يتوقف على مهارته وسميائه الأخرى المتعلقة بالوظيفة ويترتب على ذلك أن انتخاب الموظفين الخبراء يضر بمكانزم البيروقراطية ويضعف من اعتمادهم على رؤسائهم فى التسلسل الإدارى.

٤ - لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة ولكنها تختلف عن بعضها من ناحية ما لها من سلطات وتترتب هذه الوظائف وما لها من سلطات في الوظائف على شكل تسلسل بعضها فوق بعض ويتخذ هذا التسلسل عادة شكلاً هرمياً. فكل موظف يشغل وضعاً رئيسياً يمارس سلطة على الموظفين الذين يرأسهم، وهو بالتالى مسئول أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله فضلاً عن قرارات وأفعال مرؤسيه. ويتطلب ذلك ضرورة توضيح مجال سلطة الرؤساء على مرؤسيهم.

٥ - تفصل البيروقراطية النشاط الرسمى للموظف عن حياته الخاصة كما تفصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف. وقد أوضح ميرتون Merton هذه النقطة بالذات - فهو يذهب إلى أنه مع زيادة عدد التنظيمات البيروقراطية، أصبحت العلاقات الاجتماعية بأدوات الإنتاج تتحكم في الإنسان إلى حد كبير. وهذه الظاهرة لا تعكس آراء ماركس Marx وحده وإنما تمثل حقيقة راسخة يجب أن يعترف بها كل إنسان في المجتمع الحديث مهما كان مذهبه الأيدولوجى. ويدرك كل إنسان أنه لابد من أن يعمل لدى الغير لأنه إذا أراد أن يعمل لابد من أن يمتلك بعض الأدوات والمعدات، ولكن هذه الأدوات تملكها التنظيمات البيروقراطية سواء كانت عامة أم خاصة. ومن ثم لابد من أن يعمل الفرد في البيروقراطية حيث توجد الأدوات والمعدات من أجل أن يعيش وبهذا المعنى فإن البيروقراطية تفصل بين الفرد وأدوات الإنتاج سواء كان الفرد يعمل في مشروع خاص أم عام. وذلك ما حدث تماماً في الجيوش بعد انتهاء عهد الاقطاع فقد أصبحت الدولة هى التى تملك أدوات القتال بعد أن كان كل جندي يمتلك أدواته الخاصة به. وبذلك فإن الجيش كتنظيم بيروقراطى فصل بين الجندي وأدوات الحرب فلم يعد الجندي يمتلك أدوات الحرب، فقد أصبح العلماء أيضاً لا يستطيعون توفير أدوات للعامل وأجهزة البحوث لكى يقوموا بأبحاثهم وتجاربهم ووجدوا أنه لابد من العمل في تنظيمات بيروقراطية تستطيع بمواردها الضخمة توفير مثل هذه الأدوات والأجهزة ومن ثم أصبح العالم أيضاً منفصلاً عن أدوات البحث والتجربة.

٦ - تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً وينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين.

٧ - يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل بغض النظر عن الوقت المحدد له.

٨ - ينبغي على الموظف ألا يستغل وظيفته أو يتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين لأن معنى أداء الوظيفة هو أن يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة في مقابل الحصول على مورد للرزق. وتختلف هذه العلاقة عن علاقة الولاء والإخلاص بين العبد وسيدته التي كانت سائدة في العهود الإقطاعية وهذا الولاء الحديث يستهدف تحقيق أغراض وظيفية غير شخصية كما لا يعتبر الموظف في الحكومة الحديثة خادماً شخصياً للحاكم.

٩ - يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطية العامة والخاصة على السواء غير أن هذا لا يشير إلى حق الموظف في ملكية وظيفته، ذلك النظام الذي كان سائداً في أبنية السلطة في الماضي. كما يحصل الموظف على بعض الامتيازات القانونية التي تحميه من الفصل أو النقل التعسفي وعلى التعويض المالي المنتظم في صورة مرتب ثابت ومعاش الشيخوخة. ثم إن الموظف يتقل من الوظائف الدنيا الأقل مرتبة إلى الوظائف العليا. ولكنه يريد أن تم الترقية بطريقة ميكانيكية فهو يريد أن تكون الترقية على أساس الأقدمية أو الدرجات التي يحصل عليها في الامتحان.

١٠ - أن الامتيازات التي يحصل عليها الموظف إلى جانب شعوره بالأمن الذي يكفله له المرتب الذي يتقاضاه فضلاً عن الاحترام الاجتماعي واستمراره طوال حياته في شغل الوظيفة داخل البناء البيروقراطي كلها تعجل الوظيفة أمراً مرغوباً خاصة في البلاد التي لا تتوافر فيها فرص الأرباح للمستثمرين غير أنه في تلك البلاد تكون المرتبات منخفضة نسبياً.

١١ - يتفوق التنظيم البيروقراطي على أي شكل آخر من أشكال التنظيم حتى أنه يمكن مقارنة ميكانزم البيروقراطية كاملة النمو بالتنظيمات الأخرى. مثل مقارنة الآلة بأساليب الإنتاج غير الميكانيكية. ويرجع هذا التفوق والسمو إلى أن البيروقراطية تتصف بالدقة والسرعة كما أنها تتطلب قدرًا أقل من النفقات. فهي تقلل من قيمة الوقت اللازم لأداء العمليات كما تقلل من كمية المواد المستخدمة

ومن العوامل التي ساعدت على الدقة والسرعة التي تتميز بها البيروقراطية وسائل الاتصال الحديثة. كما أن الظواهر الاقتصادية والسياسية تضغط بكل قوة لزيادة سرعة استجابة الإدارة للمواقف المختلفة وتصل هذه الاستجابة إلى الحد المثالي للسرعة عن طريق التنظيم البيروقراطي السليم.

وتتفوق البيروقراطية على كل نظام لأنها تسير تبعاً لمبدأ الوظائف الإدارية المتخصصة. ويشغل هذه الوظائف موظفون حصلوا على تدريب متخصص ثم تزداد معلوماتهم ومعارفهم عن طريق استمرار التدريب أثناء العمل. وهم يؤدون عملهم بطريقة موضوعية أي تبعاً لقواعد حسابية ودون اعتبار للأشخاص. أي أن تفوق البيروقراطية يعتمد على مبدئين الأول: التدريب المتخصص الذي اكتسبه الموظفون، الثاني: أن العمل يتم تبعاً لقواعد حسابية. وتتطلب الثقافة الحديثة وخاصة سماتها ومميزاتها الاقتصادية والفنية هذه القواعد الحسابية. ولذلك كلما كانت البيروقراطية كاملة أصبحت مجردة من الإنسانية فهي تقضي على الحب والكراهية وكل العناصر الشخصية غير العقلية والعاطفية من العمل الرسمي، تلك العوامل التي لا تخضع للحساب.

وعلى هذا الأساس يختلف رأى فير عن الرأى الشائع بأن البيروقراطية تعنى عدم كفاءة الجهاز الحكومي، لأنها في رأيه إحدى خصائص الإدارة في المجتمع الحديث ولا ترتبط بالحكومة بأى شكل من الأشكال.

خصائص أخرى للبيروقراطية:

١ - البيروقراطية بناء اجتماعي لا يمكن تخطيطه أو القضاء عليه فهي الوسيلة لتحويل فعل المجتمع المحلي (أي الفعل القائم على عناصر غير رشيدة) إلى فعل المجتمع العام (أي الفعل المنظم تنظيمياً رشيداً). فالبيروقراطية هي الإدارة التي تحول علاقات القوة إلى علاقات المجتمع العام للرتب ترتباً مطرداً، أكمل وأسمى من الفعل الجماهيري أو حتى من فعل المجتمع المحلي. وعندما تتحول الإدارة إلى بيروقراطية يتكون شكل من علاقات القوة لا يمكن تخطيطه وهذا هو المقصود من القول بأنه البيروقراطية بناء اجتماعي لا يمكن تخطيطه أو القضاء عليه.

٢ - ولا يستطيع الموظف أن يهرب من الجهاز البيروقراطي، لأنه خاضع لسيطرته وتحكمه، فالموظف مجرد جزء من آلة تدور دائماً وباستمرار. ويكلف ببعض الأعمال الخاصة، ولا يدور شيئاً عن الأعمال الأخرى التي يقوم بها الموظفون الآخرون، ويترتب على ذلك أن الموظف لا يستطيع تشغيل هذا الميكانيزم أو تعطيله عن العمل، ولكن رئيسه هو الذى يستطيع ذلك.

٣ - ولا يستطيع الرعايا الاستغناء من جانبهم عن جهاز السلطة البيروقراطية مادام موجوداً وقائماً، لأن هذه البيروقراطية تعتمد على تدريب متخصص، وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي، ومجموعة من الوظائف المتكاملة. ويعتمد المستقبل المادى للجهاير على أداء التنظيم البيروقراطي لوظائفه، وتصبح فكرة القضاء على هذه التنظيمات فكرة خيالية.

٤ - ويتميز الجهاز البيروقراطي بالنظام. ويرجع ذلك إلى مجموعة من الاتجاهات عند الموظفين. من بينها: الطاعة التامة أثناء أداء النشاط المعتاد. إذ يتمسك الإنسان بالقواعد والتنظيمات التي تعود عليها. وهذه الطاعة مطلوبة من الموظفين كما هي مطلوبة من الرعايا.

٥ - وكما أن التنظيم البيروقراطي بناءً اجتماعياً، كذلك له بناء سياسى. قد يكون لهذا البناء السياسى آثار اقتصادية بعيدة المدى. ويعتمد ذلك على اتجاه القوى التي تستخدم الجهاز البيروقراطي. وعلى أى حال فالبيروقراطية أداة دقيقة تضع نفسها في خدمة المصالح المسيطرة، سواء أكانت هذه المصالح سياسية أو اقتصادية أو من أى نوع آخر. وفي الواقع أن التنظيم البيروقراطي أعظم وسائل القوة. غير أن هذا لا يحدد أبداً وزن البيروقراطية. لأن عدم الاستغناء عن الموظف ليس معناه ازدياد قوة الموظف كما أن عدم الاستغناء عن البروليتاريا ليس مقياساً لقوتها الاجتماعية والسياسية. وإذا كان عدم الاستغناء مقياساً للقوة، فإن العبيد في المجتمعات التي تعتمد على عملهم - يكون لهم وضع القوة. ولذلك لا يمكن القول أن قوة البيروقراطية تزداد لأنه لا يمكن الاستغناء عنها.

٦ - وفي الظروف العادية ترتفع دائماً قوة البيروقراطية كاملة النمو. إذ تسعى

كل بيروقراطية إلى زيادة تفوق للتعليمين تعلماً معيناً يجعل معرفتهم وأغراضهم سرية. وتميل البيروقراطية دائماً إلى أن تكون إدارة «أقسام سرية» فهي تحفى معرفتها وأعمالها عن النقد بقدر ما تستطيع. وينشأ الاتجاه نحو السرية إذا تعرضت مصالح قوة البناء إلى خطر خارجي. فالدبلوماسية الناجحة، يجب أن تقصر إدارتها على عدد محدود للغاية وكذلك الإدارة العسكرية تصر على سرية أهم عملياتها. كما أن السرية في التنظيمات الحزبية وكل حماية للبناء الاجتماعي من العدوان الخارجي، تزيد من قوة الجماعة التي تملك القوة.

٧ - واهتمام البيروقراطية بالقوة يكون فعالاً إذا حافظت على السرية ومفهوم «السر الرسمي» اختراع من اختراعات البيروقراطية وليس هناك من شيء تدافع عنه البيروقراطية مثل دفاعها عن هذا الاتجاه فالسرية وسيلة للقوة.

ويشير إيتزيوني^(٢٢) إلى أن البيروقراطية هي الإدارة التي تتجنب تماماً مناقشة أساليبها التكنولوجية على صفحات الجرائد أو غيرها. ولكنها لا تقف مثل هذا الموقف إزاء السياسات التي تتبعها. ولذلك فإن البيروقراطية لا تكشف عن أسرارها للجمهور، كما لا تكشف عنها للتنظيمات البيروقراطية الخاصة. وهي تحافظ على سرية معلوماتها الخاصة بصفة خاصة خشية أن تسرب إلى الشركات الاقتصادية المنافسة أو الجماعات الأجنبية ذات الميول العدائية. لذلك تنتشر الجاسوسية بين الشركات المنافسة، ولكن قد لا تكون منظمة بنفس الدقة التي تنظم بها الجاسوسية بين الدول. ومن الأسرار التي تحرص عليها التنظيمات البيروقراطية تكاليف الإنتاج، والعمليات التكنولوجية الجديدة، وخطط الإنتاج. وهي تمتنع عن التنظيمات البيروقراطية الاقتصادية في القطاع الخاص. ولكن قد تكشف عنها عندما تدافع أمام الجمهور عن الأسس التي استندت إليها في اتخاذ قراراتها أو في وضع سياستها^(٢٣).

٨ - توجد البيروقراطية أسلوباً رشيدياً للحياة. غير أننا نكتفى بعنصر واحد هو أثر البيروقراطية في التعليم.

Etzioni; A. A comparative Analysis of complex organizations, New York, 1961. (٢٢)

Robert Merton, et, al, Reader in Bureaucracy, free Press, New York, 1952. (٢٣)

ويسيطر على المؤسسات التعليمية الحاجة إلى التعليم الذي يسير تبعا لنظام الامتحانات، ولاعداد خبراء لا تستغنى عنهم البيروقراطية.

وقد نشأ نظام الامتحانات قبل ظهور البيروقراطية في المجال الديني في الشرق الإسلامي، وفي الغرب المسيحي أثناء العصور الوسطى غير أن تطور البيروقراطية أدى إلى وجود نظام الامتحانات الرشيدة. وازداد تطور نظام الامتحانات بسبب المكانة الاجتماعية للشهادات التعليمية، وقد تحولت هذه الشهادات إلى امتياز اقتصادي.

ونشأ في الوقت الحاضر اتجاه يطالب بإيجاد شهادات تعليمية في كل ميدان من ميادين العمل، وليس السبب في ذلك هو عطش مفاجئ للعلم، ولكنه الرغبة في قصر الأوضاع واحتكارها على أصحاب الشهادات التعليمية. والتعليم يتطلب مصاريف، ولذلك تتخلف الكاريزما وراء الملكية.

أسباب وجود البيروقراطية :

والبيروقراطية في كل مكان هي المفتاح الأخير للتطور. وللبيروقراطية طبيعتها الرشيدة، ويسيطر عليها قواعد ووسائل وأغراض وحقائق. وكان لنشأتها وانتشارها في كل مكان نتائج ثورية وهو نفس التأثير الذي أحدثه تقدم الرشاد. وقد حطمت البيروقراطية أبنية السلطة التي ليس لها طبيعة رشيدة. ثم يحدد فيبر أسباب وجود البيروقراطية وهو يرجعها إلى تطور اقتصاد النقود، والحاجة إلى جيوش كبيرة، وازدياد حاجة المجتمع إلى النظام والحماية والأمن، وسياسة الرعاية الاجتماعية وأخيرا وسائل الاتصال والنقل^(٢٤).

وسنشير بإيجاز إلى كل عامل منها :

١ - تطور اقتصاد النقود :

لا يعتبر اقتصاد النقود السبب الوحيد لظهور البيروقراطية لأن اقتصاد المقايضة كان في البيروقراطيات القديمة. فقد كان الموظفون يحصلون على دخول

Max Weber, The Theory of Social and Economic organization, op. cit.,

عينه تحميمهم من التقلبات الحادة في قوة النقود الشرائية. كذلك عندما الغيت الامتيازات التي كان يحصل عليها الاقطاعيون أصبحت جباية الضرائب تسير بطريقة غير منتظمة، لأن هؤلاء الاقطاعيون هم الذين كانوا يجمعون الضرائب. ولذلك أعطت الدولة للموظفين حق جباية الضرائب. لكي يحصلوا على مرتباتهم، أو كانت تعطيمهم قطاعا من الأراضي الزراعية كي يستغلونها بأنفسهم وبذلك كان الوضع الاقتصادي للموظف يشبه الوضع الاقتصادي للمزارع، فالوظيفة هي في الواقع مصدر للدخل، الأمر الذي جعل بعض الأفراد يحاولون شراء هذه الوظائف. وقد حدث هذا فعلا عندما وجد الاقطاعي نفسه في حاجة إلى دخل دائم، لمواجهة نفقاته بصفة عامة ولمواجهة نفقات الحروب أو دفع الديون بصفة خاصة.

ولو أن تطور اقتصاد النقود ليس شرطا حتميا لوجود البيروقراطية الا أن الحصول على دخل دائم شرط لاستمرار البيروقراطية في الوجود. وحيث أنه لا يمكن الحصول على هذا الدخل من الأرباح الخاصة أو من إيجار الأراضي يصبح نظام الضرائب هو الشرط الضروري لاستمرار الإدارة البيروقراطية في الوجود. ويقوم هذا النظام الضريبي على اقتصاد النقود كامل النمو. حتى أنه عندما كانت الحكومات البدائية تفرض نظاما ضريبية، تطورت البيروقراطية بها تطورا كبيرا.

٢ - زيادة حجم الأعمال الإدارية :

تتحول الإدارة إلى إدارة بيروقراطية إذا ازداد حجم الأعمال الإدارية، ولعل المثال الكلاسيكي الذي يوضح ذلك هو مجال السياسة سواء كنا نتكلم عن الحكومة أو الحزب السياسي. ولكن ليس معنى ذلك أن ازدياد حجم الأعمال الحكومية السبب في وجود إدارة بيروقراطية، لأن وجود الحكومة الكبيرة لم يرتبط دائما بالبناء البيروقراطي للدولة. فقد انهارت الامبراطورية الرومانية القديمة بالرغم من تزايد البيروقراطية بها وقد يرجع ذلك إلى الأعباء الضريبية الضخمة التي فرضتها الدولة التي كانت تفضل اقتصاد المقايضة.

أن التوسع في الأعمال الإدارية يرتبط مباشرة بدرجة البيروقراطية. وكانت روما مثل إنجلترا تستغنى عن البيروقراطية إلى حد ما. لأن عدد الوظائف الحكومية كان محدودا للغاية. لأن إنجلترا بفضل وضعها الجغرافي بعيدة عن بقية القارة الأوربية، ولذلك كانت لا تحتاج إلى جيش كبير لحماية حدودها. والجيش الكبيرة عادة تتكلف نفقات باهظة.

وفي بداية العصور الحديثة نشأت الحكومات المركزية في أوروبا وأصبح لها الامتيازات التي كانت لأمرأه الاقطاع. وبذلك نشأت البيروقراطية ولاشك أن الحكومة الحديثة تعتمد على البيروقراطية. كذلك كلما ازداد احتكاك الدولة بالدول الأخرى، ازدادت الأعمال الإدارية بها وازدادت درجة مركزيتها. ونحولت الإدارة إلى البناء البيروقراطي.

٣ - الحاجة إلى جيوش كبيرة ثابتة :

يشير ماكس فيبر إلى أن مصر هي أقدم البلاد التي نشأت بها إدارة حكومية بيروقراطية، ويرجع ذلك إلى ضرورة تنظيم الطرق المائية العامة لزراعة الأراضي أي أن أسباب تنظيم الري أسباب اقتصادية وفنية. وبإنشاء هذا الميكانيزم نشأ المجال الثاني لأنشطة البناء البيروقراطي. ولا شك أن المجال الأول هو المجال السياسي. غير أن هذه الأنشطة كانت تنظم تنظيمًا عسكريًا. ولذلك نشأ الاتجاه نحو البيروقراطية بسبب الحاجة إلى تكوين جيوش كبيرة التي تتكلف نفقات باهظة. ومن ثم ظهرت الحاجة إلى وجود وسائل ثابتة لتمويل هذه الجيوش.

٤ - ازدياد حاجة المجتمع إلى النظام والحماية والأمن :

لا شك أن ازدياد حاجة المجتمع إلى النظام والحماية والأمن أدى إلى الاتجاه نحو البيروقراطية. لقد كانت الجماعة القروية تعمل على حماية حقوق الفرد وتكفل شعوره بالأمن، كما تتولى مسئولية مساعدته على الانتقام ولكن في الحكومات الحديثة تحولت هذه المسئولية إلى الدولة من خلال رجال الشرطة. وبذلك تغير نوع الأعمال التي تؤديها الحكومة. وأضيف لها وظيفة جديدة وبذلك ازداد الاتجاه نحو البيروقراطية.

٥ - سياسة الرعاية الاجتماعية :

أصبحت الحكومة الحديثة تتولى مسئوليات جديدة هي الرعاية الاجتماعية أى تقديم خدمات لأفراد الدولة الواحدة. وكانت الجماعة القراية تتولى تقديم بعض هذه الخدمات. ولكن الدولة أنشأت خدمات أخرى لم تكن موجودة من قبل. وتقوم الحكومة بتنفيذ هذه الأعمال لأسباب سياسة القوى وأما للدوافع أيديولوجية. الأمر الذى أدى إلى ازدياد الاتجاه نحو البيروقراطية.

٦ - وسائل الاتصال والنقل :

ينبغى إدارة وسائل الاتصال والنقل بطريقة عامة جماعية. ولذلك فإن وجود وسائل الاتصال والنقل يؤدي إلى ازدياد الاتجاه نحو البيروقراطية كما أن هذه الوسائل تتكلف نفقات باهظة الأمر الذى يؤدي إلى ضرورة وجود وسائل للتمويل العام لإمكان الصرف عليها. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الاتجاه نحو البيروقراطية. وتؤدي وسائل الاتصال الحديثة دورا يشبه الدور الذى كانت تقوم به القنوات ووسائل تنظيم النيل في مصر القديمة. ولا شك أن درجة تطور وسائل الاتصال شرط هام لوجود الإدارة البيروقراطية ولكنه ليس الشرط الوحيد. ونلاحظ أن الحكومة الحديثة تسيطر على جميع وسائل النقل والمواصلات والاتصال.

• حاجة المجتمع إلى البيروقراطية :

والبيروقراطية بالمعنى عند فير يحتاج إليها كل مجتمع حديث فكل مجتمع انتقل من أشكال التنظيم الاجتماعى البدائى (حيث تتحكم الأسرة أو الجماعة القراية في عملية الانتاج إلى أشكال التنظيم العصرية) «حيث تتحكم التنظيمات في عملية الإنتاج» يحتاج إلى البيروقراطية بهذا المعنى. وفي الوقت نفسه تتعرض هذه الأشكال التنظيمية لمجموعة معينة من الأمراض مثل الروتين والجمود في التصرفات واحلال تقليد اللوائح محل الأهداف الأساسية وتضخيم الموظف لنفسه واعتبار بقاءه وصالحه هو الهدف النهائى من وجوده.

وفي هذا المجال يقول جولدنر أن من الخطأ القول أن التنظيم البيروقراطي ينمو ويتطور أو حتى يبقى على حاله لأنه وجد ذات مرة لأن مجرد وجوده ليس ضمانا لخلوده، لذلك لا يكفي إدراك العوامل التي تؤدي إلى وجود البيروقراطية ولكن يجب أيضا إدراك العوامل التي تحافظ على وجودها لذلك اهتم جولدنر بهذه العوامل عند دراسته لأنماط لبيروقراطية في مصنع الجبس: وتبين له أن نمو هذه الأنماط يرجع إلى المكاسب والاشباعات التي تحققها أثناء وجودها ثم يقول: إن هذه ليست مسألة أكاديمية عقيمة لا تهم سوى العلوم الاجتماعية ولكنها في الحقيقة مسألة علمية تتصل اتصالا قويا بأحدى المسائل السياسية الهامة في الوقت الحاضر وذلك لأنها تتضمن مسألة أيديولوجية تهم العالم أجمع ويوضح ذلك بالقول أن السوفييت يصرون على إمكان تفسير البيروقراطية في مجتمعهم على أساس نظرية «التخلف الثقافي» ويؤكدون أن الأشكال البيروقراطية عندهم ليست «إلا بقايا رأسمالية» وعادات بروجوازية في التفكير. ولم ينجح المفكرون السوفييت تماما في تفسير سبب استمرار هذه العادات في التفكير في ظل الحكم السوفيتي رغم أنها عادات غير مناسبة كما لم يهتموا بدراسة الوظائف التي تؤديها البيروقراطية في مجتمعهم، وتجاهلوا أن البيروقراطية السوفيتية قد تكون مرتبطة بمشاكل وضغوط موجودة بالمؤسسات السوفيتية - أكثر من ارتباطها بأيديولوجيات غريبة. ثم إن نظرية التخلف الثقافي من الناحية الأيديولوجية، تحمى النظم السوفيتية من النقد لأنها تتضمن عدم وجود أي خطأ في النظام، ولكن الأخطاء والمشاكل تنشأ بسبب وجود الرأسمالية التي مستخفي في الوقت المناسب.

لذلك من الأفضل الابتعاد عن هذا الخلاف الأيدولوجي والأخذ بالمفهوم الوصفي للبيروقراطية. فهي توجد وتمارس نفس الوظيفة في المجتمعين الرأسمالي والاشتراكي على حد سواء. فكل مجتمع صناعي متقدم تكنولوجيا يحتاج إلى هذا النوع من التنظيم الإداري بما ينطوي عليه من خصائص. فقد يتفق المجتمع الاشتراكي مع المجتمع الرأسمالي المتقدم في درجة البيروقراطية وقد تشابه البيروقراطية في المجتمعين من حيث بعض ملامحها التنظيمية بقدر ما تشابه نظم الإنتاج والعمليات التكنولوجية في هذين المجتمعين إلا أن هذا التشابه يجب ألا يطمس فروقا جوهرية بينهما من ناحية تباين أهدافها ونظرتها ونمط سلوكها

وعلاقتها بالمجتمع. وكما يختلف النظامان اقتصاديا من حيث الملكية العامة بدلا من الملكية الخاصة ومن حيث التخطيط بدلا من تحكم السوق، واجتماعيا من حيث التركيب الطبقي برغم وجود التشابه تكنولوجيا بين النظامين. فإن هناك جوانب تماثل وجوانب تباين بين البيروقراطية في المجتمعات الرأسمالية والبيروقراطية في المجتمعات الاشتراكية.

حاجة الصناعة إلى البيروقراطية :

يذهب شنيذر الى أن البيروقراطية تنشأ في أي نمط من أنماط التنظيمات الاجتماعية الكبيرة مثل البنوك والمستشفيات والمدارس والسجون وغيرها.

وينطبق هذا القول على الصناعة أيضا. فقد حدث التوسع الصناعي لتحقيق الكفاية الانتاجية. واستخدام مصادر القوى المركزية لتحريك الآلات وللاستفادة من الأرباح التي تحققها المشروعات الكبيرة ذات الحجم الاقتصادي غير أنه كلما ازداد حجم الوحدات الإنتاجية ازدادت أعباء الإدارة في الحصول على المواد الخام واستخدام وتدريب عدد كبير من المديرين والخبراء والعمال، كما تزداد ضرورة التنسيق بين مناشط عدد كبير من الأفراد الذين تضمهم الوحدة الإنتاجية. إلى جانب توفير كميات ضخمة من المنتجات النهائية التي تحتاج إليها الأسواق المحلية أو العالمية. ويتطلب ذلك عددا كبيرا من الخبراء المدربين إلى جانب التخطيط والإشراف المركزي، والاتصال الجيد بين الأجزاء المختلفة التي يتكون منها التنظيم. وللبيروقراطية مزايا متعددة في كل مجال من هذه المجالات : فهي تؤدي إلى وجود وظائف متخصصة، وإشراف مركزي دقيق فضلا عن الوسائل الكفيلة باستباب النظام العام ووسائل الاتصال. وكل هذه المزايا لها أهميتها البالغة للصناعة حتى أنه لا يمكن إنشاء المصانع الكبيرة إلا داخل إطار بيروقراطي ومستنول كل ناحية من هذه النواحي الأربع :

١ - أن زيادة التخصص وتقسيم العمل في الصناعة، أدى إلى زيادة حاجة الصناعة إلى البيروقراطية، لأن البيروقراطية تساعد على وجود نظام معين للتخصص، فهي توجد وظائف أو تخصصات منفصلة عن بعضها انفصالا دقيقا.

ثم إنها تحم انفصال الدور الذى يؤديه الفرد فى الصناعة عن كل الأدوار الأخرى غير المرتبطة بها، وهذا يتفق مع حاجات الصناعة، لأن التخصص فى الصناعة يتطلب أن يكرس المرء جهده وتفكيره فى العمل المنوط به ويتجنب الأدوار الأخرى مثل دوره كأب أو كزوج أو كعضو فى ناد أو جمعية خيرية لأن هذا يتعارض مع أهداف الصناعة، كذلك توصف الوظائف البيروقراطية فى ضوء القواعد والتعليمات التى تحدد كمية ونوع العمل، وهذا يتفق مع نظام التخصص وتقسيم العمل فى الصناعة، كما يتوقف الانتاج الصناعى كبر الحجم على استخدام الخبرة والمعرفة الفنية فى العمل التخصصى فالقدرة على توفير المعرفة التكنولوجية المتخصصة فى عمل معين، عامل آخر فى تفوق النظام الصناعى على غيره من نظم الانتاج الأخرى. ولأن البيروقراطية تنظم اجتماعى رشيد، فلإنها تساعد على تكريس الاتجاهات المناسبة عند الأفراد لاستخدام المعرفة والأساليب الفنية الرشيدة فيما يقومون به من أعمال ولأن البيروقراطية تنقسم إلى وظائف لذلك تتطلب من الذين يشغلون هذه الوظائف أن يكرسوا كل وقتهم وانتباههم فى أدائها ولا شك أن هذا يؤدى إلى أن يصبح الموظف خبيراً فى وظيفته وينطبق هذا على العالم فى العمل كما ينطبق على العامل فى المصنع. فالبيروقراطية إذن هى الموطن الطبيعى للخير.

٢ - كذلك أدى تطور تكنولوجيا الآلات إلى نشأة التنظيم الاجتماعى البيروقراطى لأن الميكنة زادت من التخصص وتقسيم العمل، وبذلك زادت حاجة الصناعة إلى البيروقراطية، كما تتطلب الميكنة تنسيق النشاط الانسانية التى يقوم بها عدد كبير من الأفراد داخل المصنع مع توفير قدر ثابت من المواد الخام حتى لا تتعطل الآلات إلى جانب التكامل بين الأعمال المختلفة التى تقوم بها الآلات، حتى يسير العمل بطريقة هادئة خالية من الاضطرابات، كما يجب أن تكون المنتجات النهائية منمطة. ومثل هذا التنسيق لا يتطلب التخطيط الدقيق الرشيد فحسب، بل وأيضاً نظاماً وانضباطاً قوياً، وكلاهما لا يمكن تحقيقه إلا فى تنظيم بيروقراطى. كذلك تتيح البيروقراطية الفرصة لقيام تنظيم إنتاجى يتسم بالكفاءة عن طريق تقسيم المصنع إلى إدارات مختلفة مثل إدارة الإنتاج، وإدارة المراقبة والتفتيش. ومن ناحية أخرى فإن تنسيق وتنظيم النشاط التى يقوم بها العمال لكى

تكون كمية العمل تبعا للقدر المطلوب، ولكى يكون نوع العمل تبعا للمواصفات المحددة، إنما يحتاج إلى سلسلة من الأوامر والنظام الدقيق ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالتنظيم البيروقراطى. وأخيرا فإن البيروقراطية هي الوحيدة القادرة على التوافق مع التقسيم الدقيق للأعمال الميكانيكية، مع تحديد الأدوار تحديداً دقيقاً، لأن كلا من عمل الآلة والتنظيم البيروقراطى يمكن تقسيمه إلى ما لا نهاية، وعلى ذلك فإن عصر الآلة هو أيضا عصر البيروقراطية.

٣ - والارتباط بين الصناعة والبيروقراطية قائم أيضا على أساس حاجة الصناعة إلى التخطيط الطويل المدى لمواجهة المستقبل، لكى نستطيع الحصول على كميات كافية من المواد الخام، ولكى نستطيع استخدام العمال الذين لهم المهارات التى تحتاج إليها، حتى لا تتعطل الآلات والمصانع. كما تحتاج الصناعة أيضا إلى التخطيط للقيام بأبحاث عن منتجات جديدة وحتى تتمكن من تجميع رؤوس الأموال واستثمارها بحكمة، وحتى يمكن دفع المرتبات والأجور. ولكن نجاح التخطيط الطويل المدى يتوقف على وجود نمط من التنظيم الاجتماعى البيروقراطى، حتى يمكن التحكم فى أفعال الناس كما يمكن التنبؤ بها. وبذلك لا تواجه الإدارة أية عقبات فى استخدام المواد الخام والآلات، لأنه فى هذا النوع من التنظيم لا يستطيع الإنسان إحداث أى اضطرابات فى التخطيط.

٤ - وأخيرا نحتاج الصناعة إلى البيروقراطية لأنها تضع وسائل لخلق نظام مستمر دقيق يطبق على العاملين بها فى كل المستويات لأن حاجة الصناعة إلى تنسيق الأعمال المختلفة وحاجتها لكى يتوافق النشاط الإنسانى مع روتين الآلة. وحاجتها إلى التخطيط طويل الأجل، كل هذه النواحي تستلزم إشرافاً دقيقاً على العمل، كما يستلزم طاعة الأوامر طاعة عمياء، وكذا كبت الكثير من البدواف الإنسانية الغريزية وتستطيع البيروقراطية تحقيق كل هذه الأمور بوسائل مختلفة. بأن تجعل كلا من العامل والموظف، منعزلاً عن ملكية المواد الخام والآلات وغيرها من الامكانيات... وهذا معناه أنها يعتمدان على البيروقراطية من الناحية الاقتصادية ثم أن البيروقراطية تحدد لكل وظيفة مهمة محددة، وتضع التعليمات أو القواعد الدقيقة لكيفية أداء هذه المهمة، بمعنى أنه يمكن تحديد كمية ونوع أداء

كل عامل أو موظف تحديدًا واضحًا. ومن ثم يمكن إثباته أو عقابه بكل دقة. ولذا تتميز البيروقراطية بوجود خطوط واضحة للسلطة، أى أنها تحدد المسئولية عن كل عمل بدقة، أى أنها تحدد الشخص المسئول عن الفشل أو النجاح في أداء العمل ثم تعاقبه أو تشنيه. وبذلك يمكن القول أن البيروقراطية تشبع حاجات الصناعة أكثر من أى نمط آخر من أنماط التنظيم الاجتماعى.

نقد نظرية فيبر:

بدأت معظم دراسات الخصائص الصورية البنائية للمنظمات خلال الحقبات القليلة الماضية بماكس فيبر، وترجع أهميته إلى أنه أجرى أول محاولة لوضع مقولات تستخدم في التحليل التنظيمى^(٢٥).

وتركزت اهتمامات فيبر الرئيسية في دراسة المنظمات من أجل بعض الأهداف المحددة وهى تتمثل فى:

- ١ - تحديد خصائص الكيان الذى يطلق عليه البيروقراطية.
 - ٢ - وصف نموه وأسبابه.
 - ٣ - عزل التغير الاجتماعى للمصاحب لهذا النمو.
 - ٤ - الكشف عن أثر التنظيم البيروقراطى فى تحقيق الأهداف البيروقراطية بصفة عامة وأهداف السلطة السياسية بصفة خاصة، ويتميز فيبر عن غيره من العلماء المهتمين بدراسة البيروقراطية باهتمامه بتلك الناحية الأخيرة.
- وقد حاول فيبران يوضح إلى أى مدى يكون التنظيم البيروقراطى حلاً رشيداً لتعقيدات المشاكل العصرية، وهو يريد بصفة خاصة توضيح الطرق التى يسلكها التنظيم البيروقراطى كى يتغلب على مشكلة اتخاذ القرارات عن طريق التخصص وتقسيم العمل وغيرها.

ويتضح من ذلك أن فيبر يبدو أنه على اتفاق مع أرفيك وجوليك وغيرها أكثر من اتفاقه مع هؤلاء الذين يعتبرون أنفسهم من أتباعه، صحيح أن فيبر

Blau, op. cit., P. 23

(٢٥)

ابتعد كثيرا عن نموذج الآلة، فقد حل بصفة خاصة وشيء من التفصيل العلاقة بين الموظف ووظيفته ولكنه يدرك بصفة عامة أن البيروقراطية أداة لاستخدام المهارات المتخصصة ولا يهتم أبدا بطابع الجسم العضوي البشري.

كان هناك ثمة تقارب بين سان سيمون وفير من ناحية آرائهما عن طبيعة التنظيمات العصرية، ومن ناحية الاهتمام بالدور البارز الذى يؤديه الرشاد والعلم والخبراء الفنيون فيها. كما أدرك كل منهما تأثير المنظمات الحديثة في خصائص المجتمع الحديث ككل.

ورغم أوجه الشبه بين هذين العالمين، فهناك اختلافات هامة بينهما فقد رأى سان سيمون أن التنظيم العصري قوة تحريرية أى قوة تخلص الأفراد من سيطرة التقاليد وتحكمها فيهم كما تزيد من كفاءتهم الإنتاجية. وقد اعترف فير فعلاً بكفاية البيروقراطية، ولكنه كان يخاف منها في نفس الوقت، فقد كان يخشى أن تقضى على شخصية الفرد وتخضعه لنوع من الحكم يقضى على إنسانيته، كما أدرك فير إدراكاً واضحاً بخلاف سان سيمون والوضعيين الأوائل أن التنظيم الحديث لا يمكن أن يعتمد على العلم والتكنولوجيا وحدهما. لقد وافق فعلاً على أن البيروقراطية صورة من الإدارة القائمة على المعرفة والخبرة، ولكنه أصر على أن السلطة في التنظيم البيروقراطي تعتمد إلى حد ما على عناصر أخرى غير رشيدة. والبيروقراطية - إلى جانب ذلك - تتطلب درجة من الطاعة كههدف في حد ذاته، فالطاعة للرئيس ليست بسبب معرفته الفنية فحسب، بل وإيضاً بسبب الوظيفة التى يشغلها.

ومعنى هذا أن البيروقراطية عند فير قائمة على أساسين : أساس رشيد والآخر غير رشيد. ولكنه لم يهتم بهذين الجانبين اهتماماً متساوياً. فقد اهتم فحسب بالخصائص المميزة للتنظيم العصري التى استمدتها من استخدام مفهوم القبط المثالى، وأهل السلطة البيروقراطية القائمة على الاعتبارات غير الرشيدة، ولذلك درس البيروقراطية باعتبارها صورة من الإدارة القائمة على التخطيط والرشاد، ولم يواصل اهتمام كونت بالليكاتزمات التلقائية في الجماعات.

ولو أن فيبر يميز بين السلطة القائمة على الاستناد إلى الوظيفة والسلطة القائمة على الخبرة، إلا أنه لم يهتم بهذا التمييز الاهتمام الكافي من الناحية النظرية.

ولا شك أن هذا التمييز يكشف عن براعة فيبر في الملاحظة لأن البيروقراطية الحديثة تتميز فعلاً بهذين التمييزين من السلطة^(٣١).

وعلى أي حال لقد أدرك فيبر - أكثر مما أدرك غيره - أن البيروقراطية والتنظيمات الكبيرة الضخمة هي الظواهر الأساسية في الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعصرية، ولا يفوقه أحد في الاعجاب بالرشاد الروتيني والصفات اللاشخصية والمستوى العالى من الخبرة التي يتوافر في تلك الأبنية.

ولكن الغموض والكلمات العاطفية يحيط بكثير من عباراته، وهناك فريقان من العلماء وجهوا عدة انتقادات إليه :

الفريق الأول درس التنظيمات من ناحية خصائصها البيروقراطية ووضع أنماطاً مثالية أخرى لا تتفق مع «النمط المثالي» عند فيبر ومن أهم هؤلاء العلماء جولدنر وكروير وجيرث Gerth الذين اهتموا أساساً بمنظمات العمل.

أما الفريق الآخر فاهتم بمقارنة وظيفة التنظيم بوصف فيبر للبيروقراطية وأشار إلى أن صيغته غير كاملة وغير مناسبة ومن أشهر هؤلاء العلماء بلاو وميرتون، ويندكس.

المراجع

1. Gouldner, A.; patterns of Industrial Bureaucracy, Gilencoe, In 1954.
2. Merton, R. Sociology Today, Free Press, New York, 1954.
3. Max Weber, The theory of Social and Economic organization. (Translated)
Free press, 1944.
4. Herbert A. Simon, Administrative Behaviour (2 d ed), New York, 1954.
5. Blau, P.; Bureaucracy in Modern Society, New York, 1956.
6. —, Dynamics of Bureaucracy, New York, 1955.
7. Grozier, M.; The Bureaucratic phenomenon, Chicago, 1967.
8. Thompson J. and McEwen, W. organizational Goals and Environment, Goal
setting as Interaction process, New York.
9. Etzioni, A.; A comparative Analysis of complex organization, New York,
1961.
10. Merton, R. et al, Reader in Bureaucracy Free ress, New York, 1952.

الفصل الرابع

مشكلة التعاقب في البيروقراطية

اهتم فيبر بمشكلة التعاقب اهتمامًا كبيرًا، ففي نظرية التغير التاريخي، ناقش مسألة تعاقب أساليب السلطة الكارزمية والبيروقراطية أو التقليدية، وذهب إلى أن التعاقب يسير في درات متقلبة، غير أنه يتجه - على أية حال - إلى زيادة ترشيد الفعل الاجتماعي.

فالسلطة الكارزمية تشير إلى أن الرعايا أو الأتباع يتقبلون قائدهم أو رئيسهم لما يتمتع به من صفات شخصية فريدة، غير أن هذا التقبل يشوه عملية الترشيح، خاصة عندما يتبين لهذه الحركة الكارزمية أن الروتين لا يناسبها ومن ثم تعادى إجراءات العمل. لذلك فهي مغترة عن النظم الاقتصادية والعائلية، الأمر الذي يجعل السلطة الكارزمية سريعة الزوال إلى أقصى حد، ولا شك أن عدم استقرار الحركة الكارزمية يؤدي إلى عدم شعور الأتباع بالأمن وخاصة عندما يسعون إلى حماية مصالحهم، ويصل هذا القلق إلى ذروته بسبب مشكلة التعاقب.

ويشير فيبر إلى أن الأساليب التي يلجأ إليها الأتباع في تحديد خلف لقائدهم الكارزمية تؤدي إلى التمييط *Routinization* فسبب اعتماد الحركة الكارزمية على الموقف الاقتصادي أساسًا تتحول إلى الاتجاه التقليدي أو البيروقراطي. وفي ضوء ذلك يرى فيبر أن ظاهرة التعاقب هي الرابطة الأساسية التي تربط القيادة الكارزمية بالقيادة الأولى التي تأتي بعدها سواء أكانت تقليدية أم بيروقراطية. فالتعاقب هو المفهوم الأساسي الذي يربط بين أسلوبين من أساليب السلطة^(١).

(١) Weber, M. The theory of social and economic organization, Handersona and parsons, T. (trans. eds) III, Free press, 1974.

ويرى جولدنر أنه على الرغم من أن فيبر أوضح الدور الاستراتيجي للمفهوم إلا أنه لم ينجح تمامًا في رسم صورة متسقة لمضمونه ووظيفته. فلم يوضح الطريقة التي يؤدي بها التعاقب إلى السلطة البيروقراطية في حالة، وإلى السلطة التقليدية في حالة أخرى.

غير أن بعض العلماء الاجتماعيين اهتموا بمشاكل التعاقب في البيروقراطية، فقد ناقش أرنولد بريخت Arnold Brecht ومارشال ديموك Marchall Dimock مشكلة «الاحتجاج البيروقراطي» أي مقاومة الأفراد لسياسات رئيسهم وبخاصة عندما يكون جليدًا في منصبه. وقد أرجع ديموك هذا الصراع إلى الاتصال غير الكامل بين الخلف (أي المدير أو الرئيس الجديد)، والأفراد القدامى الذين يتمون للتنظيم من زمن، لأن هؤلاء الأفراد خلال سنوات ارتباطهم واتصالهم، وضعوا بعض التصورات التي يعبرون عنها بطريقة ملتوية غير واضحة يجهلها رئيسهم الجديد. لكن ديموك لم يوضح السبب في وجود هذا الاتصال غير الكامل (بين الرئيس الجديد والاتباع) بصفة عامة، كما يوضح النظم الاجتماعية التي تشكله بصفة خاصة. كما لاحظ أن الخلف يهتم في المحل الأول بإحداث التغيير في التنظيم البيروقراطي، دون أن يوضح الظروف التي توجد هذا الاتجاه.

ويذهب جولدنر إلى أنه لا توجد دراسة تجريبية عن عملية التعاقب والظواهر المصاحبة لها غير تلك الدراسة التي أجراها هو في مصنع للجبس يقع بالقرب من بافلو في ولاية نيويورك. ثم يشير إلى أن الغرض من الملاحظات التي جمعها في ذلك المصنع تتمثل في:

١ - الإشارة إلى بعض الفروض عن العلاقات المتبادلة بين التعاقب والظواهر الأخرى.

٢ - تحديد الخطوط العريضة للسياق النظري Theoretical Context الذي يناسب ظاهرة الاستبدالات الاستراتيجية.

٣ - وتوضيح الفائدة المحتملة من استخدام مفهوم التعاقب في دراسة التنظيم.

وعندما بدأت الدراسة، لاحظ جولدنر أن الأفراد في المصنع يهتمون بأمرين لا ثالث لهما، الأول : ازدياد درجة التحول إلى البيروقراطية. والثاني وجود سلسلة من الاستبدالات بين رؤساء العمال والمشرفين. ومن بين الشواهد الدالة على زيادة التحول إلى البيروقراطية، ازدياد الانفصال بين ملكية الشركة من ناحية، وملكية العمال من الناحية الأخرى، فقد بدأت الشركة تتحكم بكل صراحة وشدة في كل ما تمتلكه من الآلات والمواد الخام والمنتجات النهائية، ومنعت العمال من استخدامها في النواحي الشخصية، ويرجع هذا التحول إلى أن المدير السابق كان واعياً بالمجتمع المحلي الذي يعمل فيه، كما كان أحد قاداته غير الرسميين، ولم يحصل إلا على قدر ضئيل من التعليم. ولذلك كان يكره الأعمال المكتبية. ثم حل محله مدير جديد من خريجي الجامعة، له وعى بالشركة واهتمام بالأوامر والتعليقات. ولذلك طلب من المشرفين تقديم عدد أكبر من التقارير، كما أعلن عددًا من التنبيهات تستهدف تحقيق استيعاب النظام في المصنع. نفذ بكل صرامة وشدة كل الأوامر التي تقضى بعدم الغياب، كما حدد أساليب جديدة بعقاب من يخالف التعليقات، ثم زاد عدد المشرفين وقسمهم إلى جماعتين : جماعة تعرف الطريقة التي ينبغي أن يؤدي بها العمل وتسوجه العمال إلى أداء العمل بهذه الطريقة. وجماعة أخرى تعرف طريقة أداء العمل، وتقوم بالعمل الذي يعجز العمال عن أدائه. وقد ترتب على كل هذه الإجراءات أن بدأ يسود المصنع جو لا شخصي من الأبنية البيروقراطية^(٢).

ولما كانت كل هذه الابتكارات بدأت بعد مجيء المدير الجديد لذلك كان معامل الارتباط قويًا بين التعاقب وتبلور الاتجاهات البيروقراطية، كما بدأ ذلك المدير ينقل بعض القدامى من المشرفين ورؤساء العمال وإحلال آخرين محلهم. كما أنشأ بعض الوظائف الجديدة لرؤساء العمال ورقى بعض العمال إليها. وهذا التغير السريع في المشرفين كان أمرًا غير عادي في المصنع، أطلق عليه جولدنر «الاستبدال الاستراتيجي». ويوضح ذلك أن الخلف أو المدير الجديد أدى إلى زيادة التحول إلى البيروقراطية من ناحية، كما أدى إلى الاستبدال الاستراتيجي من

Gouldner, A. patterns of Industrial Bureaucracy, Gilencoe, In, 1954.

(٢)

الناحية الأخرى. ويرى جولدنر أن ذلك يرجع إلى مسيين : أولهما - الإطار المرجعي للخلف وتصورات المتوقعة، وثانيهما - السمات الموضوعية للمصنع.

٤ - يتكون الإطار المرجعي للخلف من عدة عناصر، يرتبط العنصر الأول بظروف تعيينه في هذا المنصب. إذ رأت إدارة الشركة أن المدير القديم قد تقدمت به السن حتى أنه لا يرجى إصلاحه، وأنه لابد من إحلال آخر محله. ولذلك اختارت أحد موظفيها وجعلته مديراً لذلك المصنع. وقام موظفو المكتب الرئيسي بالشركة بتوضيح عيوب المدير القديم، وطلبوا منه ضرورة تحسين معدلات الإنتاج، ولذلك يشعر المدير الجديد بالعرفان بالجميل نحوهم لأنهم السبب في ترقيته إلى هذه الوظيفة الجديدة، وأخذ في اعتباره كل النصائح التي قدموها له. ولذلك كان حساساً للمعايير اللاشخصية الشاملة التي قد يستعملها رؤساؤه في الحكم على أدائه للعمل وهو يدرك أنهم سيراقبونه ويلاحظون طريقة أدائه للعمل الجديد المنوط به. كما يدرك قبل أي شيء آخر، ضرورة التعبير عن شكره لهم وعرفانه بالجميل نحوهم. ولذلك كان قلقاً وحريصاً كل الحرص على أن يكون مديراً ناجحاً في نظرهم. وقد رأى أن الطريق الذي يؤدي إلى ذلك هو اتباع الخطوط التنظيمية الرسمية وتجنب الاعتبارات الشخصية التي كان يوليها سلفه المزيد من عنايته واهتمامه.

أما العنصر الآخر الذي يتضمنه الإطار المرجعي، هو أن للمدير الجديد أصدقاء ساعدوه في الحصول على هذه الترقية والصعود إلى أعلى السلم الاقتصادي بالشركة، ولذلك يتوقع منه هؤلاء الأصدقاء أن يرد لهم ما سبق أن قدموه له من خدمات. ولذلك إذا تهرب من التزاماته القديمة نحوهم فإن الأمور تسوء لأنه يستطيع فعلاً - أكثر من أي وقت مضى - الوفاء بهذه الالتزامات. وقد يكون هذا الوفاء. من ناحية أخرى - وسيلة للاحتفاظ بالأفراد الذين قد يساعدونه على أداء رسالته. تلك الرسالة التي تتمثل في تحقيق الأهداف اللاشخصية التي يسعى إليها. وهذا الأمر بالذات لا يثير صراعاً بين القيم. بمعنى أنه لا يوجد صراع بين التزامات دوره القديم والتزامات دوره الجديد والمعايير التي تحكم كل فئة من هذه الالتزامات.

وقبل أن يصل المدير الجديد إلى المصنع عرف الأشياء التي تحتاج إلى إصلاح، ولذلك وضع الإجراءات والسياسات الكفيلة بأحداث التغييرات المطلوبة. وكان يرى ضرورة الاهتمام بمعايير الكفاية الانتاجية، وهي في الواقع معايير رشيدة ومجردة. ويتضح من ذلك أن قدراته التنفيذية وكذلك منظوره يخلو نسبياً من الاعتبارات غير الرشيدة، ولو أنه كان مرتبطاً في نفس الوقت بروابط الصداقة والتضامن غي الرسمي مع بعض الأفراد في المصنع.

٥ - والمصنع كأي تنظيم اجتماعي يعكس توفيقاً بين التنظيم الرسمي من ناحية، والتنظيم غير الرسمي من الناحية الأخرى، فقد وجد المدير الجديد أن العمال يستعيرون بعض الأدوات من المصنع كي يستعملوها في أغراضهم الشخصية، كما كانوا يحصلون على بعض المواد الخام إن لم تكن المنتجات النهائية كي يستعملوها في بيوتهم وورشهم ومزارعهم الخاصة. كما لاحظ أيضاً أن بعض العمال يفضلون الحضور مبكراً إلى المصنع كي يحصلوا على أجر إضافي، أو الانصراف مبكراً، لأغراض خاصة بهم، وإلى جانب ذلك لاحظ أن عمال المنجم بالذات لا يتواءمون مع المعايير البروتستانتية المتعلقة بالعمل المنتظم، لأنهم يعتقدون أن الغياب بعض الوقت من بين الامتيازات التقليدية التي اكتسبوها، التي تدل على أنهم رؤساء أنفسهم.

ولذلك رأى ضرورة إحداث بعض التغييرات حتى تزداد الكفاية الإنتاجية، فألقى مسئولية انخفاض الكفاية الانتاجية على المشرفين القدامى الأمر الذي جعله يواجه أول مقاومة شديدة، وهي ترجع إلى أن المدير السابق يأخذ على عاتقه الوفاء بتراث من الوعود والالتزامات نحو المشرفين القدامى أو نحو جماعته غير الرسمية. فالمشرفون في وضع قوى وقادرون على تعبئة العواطف ضده أو استخدام بعض الأساليب لتعويض جهوده إذا لم يف بالالتزامات «للتوارثة». وكان المشرفون القدامى لا يعتبرون المدير الجديد خليفة شرعياً، لأن الخليفة الشرعي في نظرهم هو واحد منهم، وليس هذا الشخص الغريب الذي أتى من مصنع آخر، ثم ازداد ضيقهم عندما تبين لهم إنه لم يدرك وصفهم الممتاز، ولذلك عندما أصدر إجراءات زيادة الكفاية الإنتاجية قاوموها وتكاثف معهم العمال العاديون لأنهم

خسروا المزايا التي كانوا يتمتعون بها من قبل، كما أن زيادة الكفاية الإنتاجية تعنى في رأيهم زيادة الجهد الذى يسئلونه دون أن يحصلوا على مقابل لذلك. وهذا في رأيهم هو الظلم بعينه كما كانوا - مثل المشرفين - يشكون في شرعية المدير الجديد.

إن الطريقة التي يحصل بها المدير على وظيفته معيار من معايير الشرعية، وتمثل هذه الطريقة في أن يكون المدير من بين صفوف العاملين، كما قد يتكون المعيار من الطريقة التي يمارس بها المدير سلطته. فإذا اعترف بالحقوق التقليدية للعمال ولم يتصرف كرئيس، فقد يرى العمال إن سلطته شرعية ولكنه أسرع إلى اعتبار الحقوق التقليدية للعمال من معوقات الكفاية الإنتاجية. كما كان يتظر الأوامر من المركز الرئيسى للشركة، الأمر الذى أدى إلى شعور العمال بالضيق، لأنهم يعتبرون أن المدير مثل صاحب العمل، ينبغى أن يتصرف كما يشاء دون أن يتظر أمراً من أحد، ويوضح كل ذلك أن المدير الجديد واجه مشكلتين متصلتين ببعضهما الأولى - طريقة تنفيذ أهداف الكفاية الإنتاجية التي وصفها بنفسه، والثانية - طريقة القضاء على مقاومة العمال والمشرفين للخطط التي وضعها كشرط ضرورى لحل المشكلة الأولى، كما أنه واجه مشكلة ثالثة تتمثل في شعوره بالقلق لأنه نال الترقية على أساس الاختيار وليس على أساس الأقدمية. ثم ازدادت المشكلة حدة بسبب المقاومة التي واجهها واتبع في حسمها أسلوبين رئيسيين، أما الأول فهو التضامن غير الرسمي، وأما الثانى، فهو التمييز اللاشخصى أو التغيرات الأخرى في التنظيم الرسمى.

٥ - وقد حاول المدير الجديد حسم تلك المشكلة بالتحول إلى البيروقراطية من ناحية والاستبدال الإستراتيجى من الناحية الأخرى. فبدأ بإثارة التضامن غير الرسمى أو العاطفة الجماعية، أى أنه استخدم أسلوب المجتمع المحلى Gemen فتحدث مع العمال والمشرفين وهنأهم في أعياد الميلاد وما شابه ذلك من اللمسات الشخصية. ولكن هذا الأسلوب لا يكفى وحده لتحقيق غايات وعواطف الإدارة من ناحية، وغايات وعواطف العمال من الناحية الأخرى، إذ تهتم الإدارة أساساً بتحقيق معدلات الإنتاج وخفض تكاليفه، ولكن العمال أقل اهتماماً بذلك.

ولذلك من العسير دعم التضامن غير الرسمي بين العمال والإدارة لتحقيق غايات يراها أعضاء كل جماعة بطريقة مختلفة. أما الأمر الثانى الذى لابد من أن يتوافر ليكون المدير حكيمًا وناجحًا فهو وجوب معرفة شبكة العلاقات غير الرسمية القائمة بين أفراد المصنع وعواطفهم التى يعبرون عنها، ولكنه كان يجهلها ومعنى هذا كله أن ذلك الأسلوب لا يناسبه. ولذلك اضطر إلى الاستعانة بالأساليب اللاشخصية والضوابط الرسمية والاستبدالات الاستراتيجية لأنها تناسب دوره. ولاشك أن مشاكل التعاقب جعلت المدير يتعلم الأساليب البيروقراطية ويستخدمها كى يستمر فى وظيفته، الأمر الذى يوضح أن التحول إلى البيروقراطية وظيفى للدرجة التعاقب المرتفعة.

ولكنه لم يبدأ فى تنفيذ الاستبدالات الاستراتيجية، إلا بعد أن كون جماعة غير رسمية جديدة تتلائم مع حاجاته وتساند مركزه، لكى ينقل عن طريقها أوامره إلى باقى أجزاء المصنع. ويتضح لنا من ذلك أنه مهما كان نمط البناء البيروقراطى الذى يشكله المدير الجديد، فإن أوامره الرسمية تحتاج إلى سند أو دعامة من إطار مكون من القيم غير الرشيدة. فقد شعر المشرفون الجدد بفضل المدير الجديد عليهم، فأقاموا معه روابط غير رسمية. وقد يعتمد عليها فى تحقيق أهدافه، ومعنى ذلك أن تغيير الأفراد الذين يشغلون الأوضاع الرسمية، إلى جانب الاستبدالات الاستراتيجية كلها تؤثر فى التنظيم غير الرسمي وتجعله وظيفيًا للمدير الجديد.

إن الولاء الشخصى نحو الذين فى يدهم السلطة قد يعوق انتقال السلطة، ولذلك كان ولاء العمال للأوامر والتعليمات وظيفيًا لانتقال السلطة.

ثم يشير جولدنر إلى أن معدل التعاقب هو بعد آخر من أبعاد ظاهرة التعاقب، وعند مقارنة المجتمع الحديث بالمجتمعات الأخرى السابقة عليه، يبدو أن معدلات التعاقب مرتفعة فى المصنع الحديث. ولقوة الظاهرة شرطان نظاميان :

أولهما : استمرار التنظيمات فى الوجود حتى بعد إنتهاء حياة مؤسسيها.

أما الثانى : هو الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج.

وفي هذا الموقف تصبح السلطة كالبضعة Commodity تنتقل من يد إلى يد في بعض الظروف العامة.

وإذا كان من الواجب انتقال السلطة كثيرًا، فإن الولاء للمديرين يعوق ذلك الانتقال، ولذلك يصبح الولاء للأوامر والتعليقات وظيفيًا لانتقال السلطة. ومعنى هذا أن التحول إلى البيروقراطية وظيفي لدرجة التعاقب العالية المحددة نظاميًا، في حين أن درجة التعاقب المرتفعة تعمل كميكانيزم انتخابي لغريلة أسلوب التنظيم البيروقراطي.^(٣)

ثم يذهب جولدنر في ختام دراسته إلى أن السلطة «كأداة» تشد الانتباه إلى بعض الديناميات المميزة لبعض الصور العصرية من الضبط الاجتماعي. ففي المجتمعات الرأسمالية الصناعية العصرية، تعتبر الملكية الأساس لاكتساب السلطة والمكانة والنفوذ والقوة. ويترتب على ذلك أن صاحب المصنع يفضل حيازته لنوع معين من الملكية يكون له في نفس الوقت سلطة على موظفيه وعماله. ومعنى هذا أن السلطة تصاحب ملكية وسائل الإنتاج. وطالما أن ملكية وسائل الإنتاج تباع وتشتري في السوق وكذلك الحال يكون بالنسبة للسلطة. وطالما أن صور الملكية الحديثة يتميز بعضها عن بعض من ناحية بيعها أو شرائها في السوق، فكذلك الحال يكون بالنسبة للصور الحديثة من الضبط الاجتماعي بما فيها السلطة. ويتضح لنا من ذلك أن الشرط النظامي الآخر لارتفاع معدل التعاقب في الاقتصاد هو السوق بالنسبة للملكية ووسائل الإنتاج. وإذا ترجمنا مشكلة التعاقب إلى مصطلحات اقتصادية هي «دوران العمل» بين الأفراد الاستراتيجيين Strategic personnel تنشأ شروط نظامية أخرى لمعدل التعاقب المرتفع هو سوق العمل الحر. وقد لاحظ جولدنر أن معدل دوران العمل المرتفع - أي التعاقب المرتفع - في أي مستوى. قد يشوه انساق الجماعات غير الرسمية، ويسبب إلى الإجماع غير الرشيد ويعوق التكامل بين العامل وعمله.

ليس التعاقب أو دوران العمل وحده يشوه Disrupt التنظيم غير الرسمي

Gouldner, A. Metaphysical pathos and the theory of Bureacracy, Am, poli, Sci, (٣) Rev.; vol. 4 a, 1955.

والإجماع، فهناك مصادر أخرى هامة لسوء التنظيم، من بينها النزاع على المنزلة الاجتماعية. وإننا لا نستطيع أن نحزم بأن النتائج التي توصلنا إليها لابد أن تنطبق على مجالات تنظيمية Institutional أخرى كالأحزاب السياسية والتنظيم الحكومي. وعلى أية حال فقد ثبت نفعها في دراسة الدرجات المتباينة من التحول البيروقراطي الواضحة في الحزبين الديمقراطي والجمهوري من جانب والأحزاب الراديكالية الصغيرة من جانب آخر.

ويشير كولدر في ختام مقاله أنه لم يقصد عرض نظرية منظمة مطردة Systematic عن البيروقراطية، فكل ما أشار إليه أن ارتفاع معدل التعاقب هو أحد الميكانيزمات وطبيعي لتطور التنظيم البيروقراطي. وأنه يستحق المزيد من التأكيد طالما أن الجماعات بها صور من التدرج، ولذلك لا نستطيع الافتراض بأن كل الأفراد أو كل الأوضاع في نسبة التدرج تمارس قدرًا متساويًا من التأثير على القرارات التي ينشأ عنها التحول البيروقراطي كنتيجة مخططة أو غير متوقعة. أن على المدير أن يبادر بالسلوك البيروقراطي أو يقبله هو أو رؤساؤه.

وما حاول أن يعرضه في هذا المجال، هو تحليل بعض الضغوط الناشئة نظاميًا التي تتجمع وتتركز على وتختلف مع أوضاع صناعية إستراتيجية محددة.

الفصل الخامس

صنع القرار دراسة في سيولوجيا الإدارة

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وخاصة المشتغلين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة. وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر «الأكاديمي» في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث وثمة فرق بين كل من صنع القرار Decision Making واتخاذ القرار Decision Taking.

والسؤال المطروح هو: ماذا نعني في البداية بكلمة قرار؟

تعني كلمة قرار البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيجابي.

وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آنية.

وحينما يكون هناك محل لقرار فإنه بالتداعي لا بد وأن تكون هناك نتيجة

ينبغي إنجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة. ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أى لحل المشكلة التي تشغله)^(١)

ويرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة سبق تشكيلها وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً حيث لا استجابة قائمة من قبل^(٢) - ومن وجهة نظر «لاندبرج» يعتبر القرار الإداري العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها.^(٣)

ومن وجهة نظرنا فإن صنع القرار هو (سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين).

إن مفهوم صنع القرار لا يعنى اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة : نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة.

ويرى «طومسون» و«تودين» أن (وإن كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في (صنع القرارات) إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار).^(٤)

وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومى صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن إتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.^(٥)

ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.

ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية :

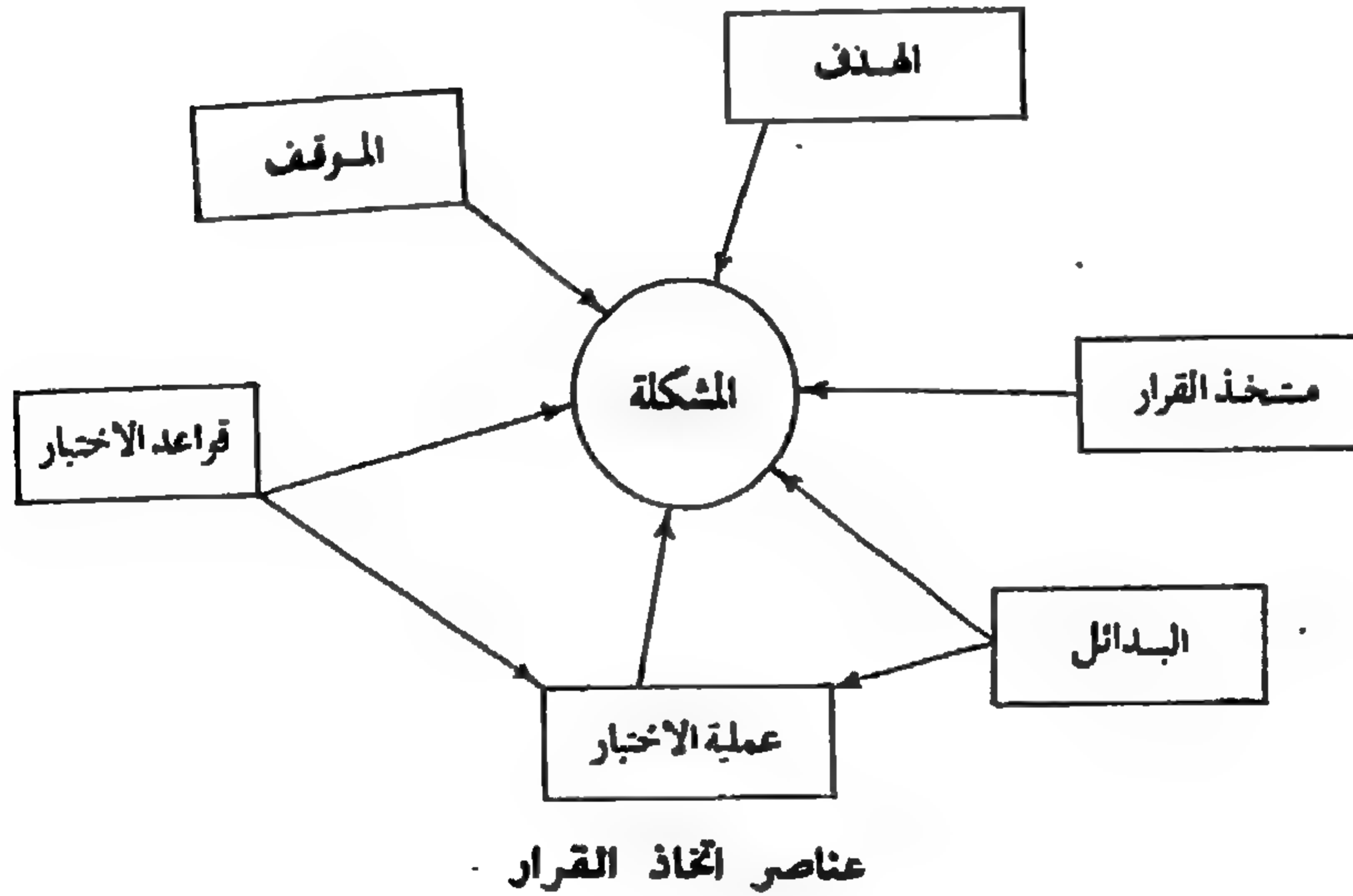
أولاً : أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متسلسلة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل.

ثانيًا : أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلولاً بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على مدى قواعد أو مقاييس محددة.

ثالثًا : أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.

وتدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل ستة عناصر هي :

- ١ - الموقف (أو المشكلة).
- ٢ - متخذ القرار.
- ٣ - الهدف.
- ٤ - البدائل.
- ٥ - قواعد الاختيار.
- ٦ - عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل



مراحل صنع القرار :

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل

الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها.

وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحتويه من خطوات ما بين أربع وتسع خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد. فمثلاً نجد أن «جريفث» يحدد هذه المراحل في :

- تحديد وحصر المشكلة.
- تحليل وتقويم المشكلة.
- وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة.
- جمع المعلومات.
- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ^(٧)

أما «لتشفيلد» فيضع صورة أخرى على النحو التالي :

- تعريف القضية.
- تحليل الموقف القائم.
- حساب وتحديد البدائل.
- المداولة.
- الاختيار^(٨).

ويرى «سيمون» أن صنع القرار يشتمل على ثلاث مراحل رئيسية هي :

- اكتشاف المناسبات لصنع القرار.
- اكتشاف سبل العمل للمكنة.
- الاختيار بين سبل العمل^(٨).

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادئة بصيرة العواقب إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة) :

- تحديد المشكلة أو للوضوع مثار البحث.
- تحليل الموقف.
- تحديد البدائل والتدبر فيها.
- التفكير في النتائج التي مسترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج.
- الاختيار بين هذه البدائل.

أن هذا التسلسل يفترض توفر عنصرى الرشد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض الفرصة للتأمل والتفكير وإمكان الاختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التي تحد من الرشد في مجال الإدارة تشتمل القيم المتعلقة بالعواطف والاحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية.

بعض العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي :

١ - أهداف المنظمة :

بما لا شك فيه أن أى قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هي محور التوجيه الأساسى لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

٢ - الثقافة السائدة في المجتمع :

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

٣ - الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة :

لا يكفى المحتوى القيمى أو المحتوى الأخلاقى كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ فى الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفى رأى «سيمون» أن القرارات هى شئ أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى خلقياً بالإضافة إلى محتواها الواقعى.^(٩)

٤ - العوامل السلوكية :

يمكن تحديد الإطار السلوكى لتخذ القرار فى ثلاثة جوانب هى :

الجانب الأول : ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسى للفرد فى اتخاذ قراره.

الجانب الثانى : ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسى الذى يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التى أمامه، ومن ثم كان اتخاذ له.

الجانب الثالث : دور التنظيم ذاته فى خلق البيئة النفسية للفرد من خلال :

- تحديد الأهداف له.
- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- اسناد المسئوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

المشاركة في صنع القرار وأهميتها

وجدت الادارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكدت أهميته نتيجة لعوامل من أهمها:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
- ما لمسه الخبراء ووضح من أهمية الشورى (الأسلوب الديمقراطي) في القيادة الادارية الذي يتجسد أساسا في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.
- إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الاجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما أن القرارات والاجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه^(١٠).
- هذا وقد يكون اشتراك المرءوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة وذلك حسب المتدرج التالي:

- صفر - عدم اشتراك المرءوسين اطلاقا.
- السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة.
- استشارة المرءوسين أحيانا في موضوعات مهمة نسبيا.

- استشارة المرءوسين في قرارات هامة.

١٠٠٪ - اشتراك المرءوسين اشتراكا تاما في عملية اتخاذ القرار^(١١).

ويقول «لاندبرج» بينما يمكن أن يشار إلى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة إدراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي تحديد وتقويم البدائل، وبالمثل الاختيار النهائي^(١٢) حيث يمكن إرجاع (عناصر القرار) بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية إلى أشخاص عديدين، وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرارات (في المنظمات) تعني في ذاتها جهدا مشتركا لأكثر من فرد وليست بأية صورة جهدا فرديا لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للتنظيم حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد.

ولكى تؤق المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها :

- الوقت المتاح :

قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيرا أو محدودا كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في مثل هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية. وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.

- العامل الاقتصادي :

المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

- المسافة بين الرؤساء والمرءوسين :

ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرءوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لايقاع المرءوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

- سرية القرارات :

كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرءوسين الذي ساهموا في صنع القرارات^(١٣).

أنواع القرارات

هناك عدة تصنيفات للقرارات وأنواعها وفيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات^(١٤).

١ - تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها :

فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياساتها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الإدارية محددة الأجل والتي تتعلق بالاجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية.

٢ - تقسيم وفق معيار طبيعتها :

فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمستول رسمي فإنه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع. وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية

التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر. أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية. وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه.

٣ - تقسيم بحسب درجة امكان جدولتها :

هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها. وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقا لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماثلة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها. وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.

٤ - تقسيم بحسب محتواها من درجات التأكد :

فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فإن نتائجها ليست مؤكدة، وتتخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها.

على أن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم في الحقيقة تقسيم ببدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ «نظرية القرار» والتي تدور أساسا حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

٥ - تقسيم بحسب الموضوع محل القرار :

فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها. وقد تكون قرارات تفضي للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقررة، وقد تكون قرارات تخصيصية كما قد تكون قرارات تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف. وقد تكون قرارات تقييمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة.

٦ - تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة :

وتفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليه. ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في إطار امتداد لبعدين متقاطعين هما :

البعد الأفقي : وبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتدافى ما تحدثه من تغيير إلى درجة جدية.

البعد الرأسى : وبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمنا لمتابعتها.

تلك في عجلة دراسة مبسطة عن موضوع من أهم الموضوعات التي شغلت وتشغل بال « الأكاديميين » والتطبيقات من المشتغلين في مجالات العلوم الاجتماعية، أملا أن تتضافر الجهود للوصول بها إلى أطر نظرية أكثر وضوحًا وتصورات علمية أكثر تفصيلًا وعمقا وأن تكون تلك النظريات والتصورات قابلة للتطبيق من أجل التنمية والتحديث والارتفاع بمستوى الأداء. والله ولى التوفيق.

المراجع

- ١ - د. محمد حسن يس، د. إبراهيم درويش. المشكلة الادارية وصناعة القرار، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ١٩٧٥ ص ٢٠١.
- ٢ - William J. Gpre, Administrative Decision-Making: A Beuristic Model, John Wiley and Sons, New York, 1964, pp. 130-131.
- ٣ - Craig C. Lundberg, «Administrative Decisions; A Scheme for Analysis» ; in W. J. Gore and J. W. Dyson, (eds.) - «The Making of Decisions: A Reader in Administrative Behaviour». The Free Press, New York, 1964, p. 20.
- ٤ - Thompson & Tuden, «Strategies in Decision-Making» in Fermont Lyden et al., «Policies Decision and Organizations» Appleton - Century - Crofts New York, 1969, p. 311.
- ٥ - د. محمد حسن يس، د. إبراهيم درويش مرجع سابق ص ٢١١.
- ٦ - Daniel E. Griffith - «Administrative Theory», Apple ton - Century - Crofts, New York, 1959, p. 94.
- ٧ - G. Lundberg in W. Gore & J. Dyson - op. cit., p. 23.
- ٨ - Herbert A. Simon - The New Science of Management Decision», - Harper & Bros., New York, 1960, pp. 1-2.
- ٩ - Ibid., p. 24.
- ١٠ - Bene, Bradford, Brownell & Hallenbeck - «Participation and Democracy», in Mail & Mail, (eds.) «Our Community». New York University Press; 1960 pp. 94-95.

١١ - د. مريد الهوارى - الادارة : الأصول والأسس العلمية « مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٧٠ ص. ص. ٢٢١ - ٢٢٥ ».

١٢ - C. Lundberg - op. cit., p. 413.

١٣ - د. صلاح جومر، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٧٣ ص. ص. ١٣٠ - ١٣١.

١٤ - د. محمد حسن يس. د. إبراهيم درويش. مرجع سابق ص. ص. ٢١٣ - ٢١٥.

الفصل السادس .

مدرسة العلاقات الإنسانية في الادارة

قد يكون سان سيمون أول من لاحظ نشأة التنظيمات العصرية وحدد بعض خصائصها المميزة، وأصر على أنها تحتل مكانا هاما في المجتمع الحديث. وذهب إلى أن الأساليب الادارية في مجتمع المستقبل لن تستخدم القوة أو القهر، ولن تقوم السلطة الادارية على أساس الانتماء إلى أسرة محددة أو على أساس الامتيازات الوراثية، ولكنها قد تنهض على المهارات العلمية «المعرفة» الوضعية التي تتوافر للمديرين.

كما أشار سان سيمون إلى وجود علاقة وثيقة بين نشأة العلم الحديث أو المهن التي تشتغل بهذا العلم وتطور نزعة المواطنة العالمية Cosmopolitanism فقد توقع أن تتجه المهن الجديدة إلى المواطنة العالمية بمعنى أن ولاء من يزاولون إحدى المهن لا يتجه نحو الجماعات المحلية أو القومية وإنما يدركون أن العالم كله هو وطنهم الذي ينتمون إليه ويكونون له كل الولاء. وقد أدرك سان سيمون أن القواعد الأساسية التي يقوم عليها العلم الحديث قد تغيرت تغيراً عميقاً، وأن التنظيم المخطط سوف يلعب دوراً جديداً في العالم.

وقد أدى تلميذه كونت دوراً هاماً في تأسيس علم الاجتماع وفي تطوير التحليل التنظيمي، ولكنه كان يفتقر إلى إحساس سان سيمون بأهمية الصور الجديدة من التنظيم الاجتماعي. وفي الواقع اعتقد كونت في وجوب استخدام التنظيم المخطط عندما يتعرض المجتمع إلى تهديدات خطيرة، إلا أنه كان يعتقد اعتقاداً عميقاً بأن «النظام العام» النهائي الذي ينشأ بصورة تلقائية هو دائماً اسمى من ذلك التنظيم الذي يكونه الإنسان ويزكيه. ولذلك فإن المصطلح الأساسي عنده هو التلقائية،

وعلى هذا الأساس يذهب كونت في نظريته إلى القول بأن الدعم التلقائي «الطبيعي» للنظام الاجتماعي هو الموجه المضاد للتنظيم السياسي أو القانوني أو الدستوري القائم على التخطيط^(١).

وعلى أي حال يرى أصحاب الاتجاه العضوي أن التنظيم كائن عضوي اجتماعي يتطور عبر الزمان، وسواء أكان التنظيم شركة تجارية أو بيروقراطية حكومية فهو يستجيب استجابة معقدة لبيئة تاريخية خاصة، كما يتوافق باستمرار مع حاجات أعضائه وعواطفهم وانفعالاتهم، إلى جانب توافق أعضائه معه. وليست الوظيفة الأولية للمنظمات هي الحصول على الأرباح بأفضل وسيلة رشيدة، وليست الشاء على مهندس الإنتاج لكفايته الإنتاجية وبعث السرور في نفسه، وإنما هي ترقية أو دعم قيم الاستقرار والتماسك والتكامل الاجتماعي.

ويعتبر التون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وتركزت أبحاثه على دراسة العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية للعمال، واستنتج أن الروح المعنوية إلى حد كبير - وظيفة لصحة الجماعة الصغيرة المنظمة والتي تؤدي مجموعة محددة من الوظائف وتنتمي أفكار مايو بمعنى من المعاني إلى تقاليد أصحاب نظريات المجتمع المحلي الصغير.

وقد كشف مايو وزملاؤه أن :

١ - كمية العمل الذي يستطيع العامل انجازه لا يتحدد بقدرته الجسمية وإنما بقدرته الاجتماعية.

٢ - تلعب المكافآت غير الاقتصادية دوراً هاماً في تحديد حافزية العامل وسعاده.

٣ - ليس التخصص الدقيق أفضل صور تقسيم العمل من ناحية الكفاية الانتاجية.

Merton, R. Sociology Today, Free press, New York, 1954, pp. 400-401.

(١)

٤ - لا يستجيب العمال للإدارة ومعاييرها ومكافآتها كأفراد وإنما كأعضاء في جماعات.

وقام مايو ومعاونوه بعدد من التجارب المشهورة توصل منها إلى عدد من النتائج لعل من أهمها :

١ - أوضحت دراسات الأضواء والاجهاد أن المعايير الاجتماعية وليست القدرات النفسية هي التي تحدد مستوى الإنتاج.

٢ - تؤثر الجزاءات والمكافآت غير الاقتصادية في سلوك العمال تأثيرا هاما، كما تحدد أو تقيد من أثر وفاعلية الحوافز الاقتصادية. ففي حجرة الملاحظة كان هناك نوعان من الجزاءات والمكافآت غير المادية التي تقضى بأن العامل الذي ينتج أكثر أو أقل من المعيار المحدد اجتماعيا يفقد حب واحترام زملائه العمال. وقد فضل كل العمال تقوية علاقات المحبة بأصدقائهم عن الحصول على مبلغ أكبر من المال.

٣ - لا يفعل العمال أو لا يستجيبون كأفراد ولكن كأعضاء في جماعات. فالعامل لا يشعر بالحرية، أى أنه ليس حرا في تحديد معدل إنتاجه، لأن هذا المعدل تضعه الجماعة وتفرضه على أعضائها، فإذا انحرف العامل عن معايير الجماعة بالزيادة أو بالنقصان يوقع عليه العقاب من جانب زملائه في العمل. فالجماعة هي التي تحدد سلوك الفرد. ولن يستطيع الفرد تغيير سلوكه إلا إذا غيرت الجماعة من سلوكها. وإذا كانت معايير الجماعة ثابتة لم تتغير، فإن الفرد يقاوم أى تغير في سلوكه، وتزداد مقاومته كلما ازداد انحراف هذا التغير عن معايير الجماعة، أما إذا تغيرت معايير الجماعة فإن المقاومة تختفي تماما.

٤ - وقد أبرزت هذه التجارب أهمية القيادة في وضع معايير الجماعة وتنفيذها كما أوضحت الاختلاف بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية. فقد افترضت الإدارة أن القيادة الوحيدة للعمال تتمثل في رؤساء العمال والمشرفين بالنسبة للمسائل المتعلقة بالإنتاج على الأقل، ولكن حجرة الملاحظة أوضحت أن أحد العمال العاديين كان يسيطر على سلوك الجماعة أكثر من أى فرد آخر، وكان يساعد الجماعة على أداء وظائفها الاجتماعية.

٥ - وقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية الاتصال بين الإدارة والعمال العاديين، لتفسير الأسباب التي أدت إلى القيام بأسلوب معين من الفعل. كما أكدت أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات حيث تشترك الفئات الدنيا مع الفئات أو المراتب العليا في اتخاذ القرارات أو بخاصة فيما يتعلق بالمسائل التي تسهم مباشرة، وإلى جانب ذلك أبرزت أهمية القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة للاتصال وتشجع العمال على المشاركة، كما أنها قيادة عادلة وليست تعسفية، تهتم بمشاكل العمال ولا تكتفى بمشاكل العمل.

٦ - يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للصناعة إلى التون مايو، فهو يؤكد أنه عند دراسة المصنع تشاهد نوعين من التنظيم الأول هو التنظيم التكنولوجي والآخر هو التنظيم الإنساني، أو يقول آخر يتكون المصنع من بيئة مادية وأخرى اجتماعية. ولا تشمل البيئة المادية الطقس والجو فحسب بل وأيضا الأدوات والآلات والمواد الخام وغير ذلك وتنظيم هذه البيئة، وتحديد بطريقة محددة لأداء مهمة أو وظيفة التنظيم التكنولوجي وهي الوظيفة الاقتصادية بالذات أي الاهتمام بالانتاج وتوزيع الأشباع المادية على أعضاء التنظيم. ولذلك عند دراسة هذه الوظيفة يجب الاهتمام بالتكاليف والأرباح والكفاية الانتاجية. ومعنى ذلك أن التنظيم التكنولوجي يشير إلى ذلك التنظيم المنطقي والفني للمواد والآلات والأدوات والمنتجات النهائية كما يشير إلى كل الأشياء المادية المتصلة بمهمة الانتاج الفني. أما البيئة الاجتماعية أو التنظيم الإنساني فيتكون من عدد من الأفراد الذين يعملون معا للوصول إلى هدف مشترك هو الغرض الجماعي للتنظيم الكلي. لكن الأفراد لا يتفقون فيما بينهم حول ما يريدونه من العمل لأن هذه المطالب تتوقف على حاجاتهم المادية والاجتماعية، ثم أن هذه الحاجات والعواطف المرتبطة بها تختلف تبعا لتاريخ الفرد وظروفه الاجتماعية، كما تختلف تبعا لحاجات وعواطف الأفراد المتصلين أو المرتبطين به داخل مكان العمل وخارجه. ومعنى ذلك أن العلاقات الإنسانية تهتم بدراسة الظاهرة الفردية، غير أن التنظيم الإنساني للمصنع هو شيء أكثر من عدد الأفراد الذين يعملون لديه لأن هؤلاء الأفراد يتفاعلون معا وتنشأ بينهم أنماط معينة من العلاقات أي يكونون جماعات مختلفة وهذا هو المقصود بالتنظيم الاجتماعي. ويتضح من ذلك أن العلاقات الإنسانية تهتم بدراسة

الظاهرة الاجتماعية إلى جانب الظاهرة الفردية.

فالتنظيم الاجتماعي للمصنع يتكون من أنماط العلاقات الناشئة بين الأفراد الذين يعملون معا ويتفاعل بعضهم مع بعض ويتقبل معظم هؤلاء الأفراد هذه الأنماط من العلاقات ويعتبرونها أشياء ضرورية، ولذلك يستجيبون لها تبعاً لما يليه أو تفرضه عليهم. أى أن هذه الأنماط تحدد وتقرر السلوك المتوقع من الشخص فضلاً عن السلوك الذى يتوقعه من الآخرين.

٧ - غير أن التنظيم الاجتماعي للمصنع ينقسم إلى التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى، أى أن التنظيم الاجتماعي للمصنع ينظم فى صورة رسمية من ناحية وفى صورة غير رسمية من الناحية الأخرى. وفى الصورة الأولى نرى أن المصنع يتكون من عدة فئات أو مستويات ولذلك نستطيع أن نميز بين العامل الماهر والعامل غير الماهر، وبين رئيس القسم ورئيس الجماعة. وهكذا تنشأ بينهم أنماط محددة من العلاقات الاجتماعية. ويعنى هذا أن التنظيم الرسمى للمصنع يتكون من السياسات والقواعد والتعليقات التى ترسم ما يجب أن تكون عليه علاقات الشخص بالآخر لأداء مهمة الإنتاج الفنى بفاعلية وكفاءة أو هى بقول آخر تعين وتقرر العلاقات التى من المفروض أن تحدث داخل التنظيم الرسمى من ناحية، وبين التنظيم الإنسانى والتنظيم التكنولوجى من الناحية الأخرى، حيث انهما يتفاعلان معا لأداء مهمة الإنتاج. ومجمل القول أن التنظيم الرسمى يتكون من أنماط العلاقات المتبادلة بين الأفراد التى تحددها المنظمة فى ضوء ما تضعه من نظم وقواعد وسياسات وتعليقات. ويرمى هذا التنظيم إلى تحقيق الأغراض الاقتصادية للمشروع كله فضلاً على تحقيق الجهد التعاونى. ويتضح من ذلك أن التنظيم الرسمى يشمل كل انساق الضبط أو الرقابة والقواعد والتعليقات المتصلة بالأجور والغرامات ورقابة الجودة... الخ. التى تدخلها المنظمة لتحقيق الأغراض الاقتصادية للمشروع إلى جانب الاسهام الفعال من جانب أعضاء المنظمة فى تحقيق هذه الأغراض.

٨ - أما الصورة الأخرى فتوضح التنظيم غير الرسمى لأن التنظيم الرسمى لا يمثل كثيراً من أنماط التفاعل الإنسانى لأنه يفترض أن تنظيم المنظمة يتوافق مع

اللوحة التنظيمية، ولكن هذا التوافق لا يحدث في كثير من الأحيان، فاللوحة التنظيمية توضح العلاقات الوظيفية بين وحدات العمل ولكنها لا توضح الفروق أو التميزات القائمة في المسافة الاجتماعية والحركة والتوازن، كما لا توضح تسلسل قيم المكانة الاجتماعية التي تجعل عمل الرجل أهم من عمل المرأة، وعمل الكاتب أهم من عمل العامل. وهي إلى جانب هذا وذاك لا توضح الجماعات الأولية. ويرجع السبب في ذلك إلى أن الخريطة التنظيمية تفترض أن الخطوط المنطقية للتنسيق الرأسى والأفقى بين الوظائف تمثل أنماط التفاعل الواقعى بين الأفراد الذين يشغلون أماكن اجتماعية مختلفة، كما أن التنظيم الرسمى لا يهتم بالعواطف والقيم الكامنة في التنظيم الاجتماعى والتي على أساسها ينشأ التفاضل والترتيب والتكامل بين الأفراد والجماعات بطريقة رسمية، إذ يكون الأفراد فيما بينهم علاقات شخصية وجماعات غير رسمية ويكون لكل عضو فيها وضع أو مركز محدد وعلى ذلك يشير التنظيم غير الرسمى إلى العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الموظفين أو العمال أعلى وأسفل التنظيم الرسمى، أو أنه يشير إلى العلاقات التنظيمية الفعلية التي تنشأ نتيجة التفاعل بين الخطة التنظيمية وضغوط العلاقات بين الأشخاص التي تنشأ بين المشتركين في المنظمة.

ويؤدى التنظيم الاجتماعى غير الرسمى وظائف عديدة قد تكون طيبة أو غير طيبة، فقد يكون هذا التنظيم شرطاً ضرورياً كى يتحقق التعاون الفعال بين العمال والإدارة. صحيح أن التعاون يفرضه التنظيم الرسمى، ولكن قدراً كبيراً منه يتحقق على المستوى غير الرسمى، أى أن التنظيم غير الرسمى يسهل أداء التنظيم الرسمى لمهمته. ولكن في بعض الأحيان قد يعارضه ويعوق أدائه لوظائفه ومن ثم لإمكان فهم وظيفة التنظيم غير الرسمى لابد من الاهتمام بدراسة العلاقة بينه وبين التنظيم الرسمى.

٩ - وكشفت مدرسة العلاقات الإنسانية عن علاقة الاعتماد المتبادل بين التنظيم التكنولوجى والتنظيم الإنسانى، ويعنى هذا أن التنظيم الإنسانى يشكل ويعيد تشكيل التنظيم التكنولوجى حتى يمكن تحقيق الأغراض الاقتصادية بشئ أكثر من الفاعلية أو لزيادة رضا أعضائه وبالمثل فإن تغير التنظيم التكنولوجى يتطلب تكيف أو تعديل التنظيم الإنسانى.

١٠ - وذهبت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن التنظيم الصناعي نسق اجتماعى والنسق الاجتماعى شىء كللى يتكون من أجزاء فيها علاقات من الاعتماد المتبادل والتوازن ويترتب على ذلك أنه لإمكان فهم سلوك العمال، فلا بد من فهم التنظيم غير الرسمى للجماعة التى يشتركون فيها وعلاقة هذا التنظيم بالتنظيم الاجتماعى الكلى للمنظمة، كما أن الأنشطة التى تقوم بها الجماعة أثناء العمل مع ما تحصل عليه من إشباع أو ما تصاب به من حرمان كلها، مظاهر مختلفة لنسق معقد من العلاقات المتبادلة القائمة بين أعضائها. ومعنى هذا أن الجماعة نسق اجتماعى كما أن التنظيم الصناعى الذى توجه فيه هو أيضا نسق اجتماعى.

نقد اتجاه الرشاد ونموذج النسق الطبيعى:

تعرضت مدرسة العلاقات الإنسانية للكثير من النقد والهجوم وخاصة من العلماء البنائين من أمثال اتزيوفى ولو أن هؤلاء البنائين استفادوا كثيرا من المفاهيم التى جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية كما استفادوا من المفاهيم التى جاءت بها مدرسة الإدارة العلمية التى كانت تعارضها العلاقات الإنسانية. ورغم هذا الهجوم استمرت العلاقات الإنسانية فى الوجود حتى الوقت الحاضر بعد إجراء بعض التعديلات عليها، كما أن كثيرا من أفكارها مازال بعض علماء الاجتماع يأخذون بها بعد توضيحها أو تفسير المقصود منها.

وقد نشأت العلاقات الإنسانية فى الأصل للرد على أصحاب نظريات الإدارة والتنظيم الذين يهتمون بالتنظيم الرسمى وحده ويهملون ما عداه. ولو أن هؤلاء العلماء لم يكونوا من علماء الاجتماع غير أن ماكس فيبر وهو من علماء الاجتماع البارزين أهم بالبيروقراطية وهى نمط من أنماط التنظيم الرسمى وله إسهامات لها أهميتها البالغة فى هذا المجال وقد تناول علماء الاجتماع نظريته بالشرح والتفسير أو النقد والتعديل.

وعلى أى حال نشأت عن هذه التقاليد طريقتان مميزتان عن بعضهما فى دراسة المنظمات المعقدة من خلال كتابات علماء الاجتماع، تتمثل الطريقة الأولى فى أفضل صوره فى كتابات ماكس فيبر التى تصور للنظمة على أساس النموذج

الرشيد أو مذهب الرشاد الميكانيكي. أما الطريقة الأخرى فتهم بتصوير المنظمة على أساس نموذج النسق الطبيعي أو على أساس المذهب العضوي.

وقد عرض جولدنر^(٢) الانتقادات الموجهة لهذين الاتجاهين وسنحاول في الصفحات التالية عرض هذه الانتقادات.

نقد اتجاه الرشاد:

يؤكد أصحاب اتجاه الرشاد أن المنظمة - دون غيرها من الجماعات - تتميز ببعض الخصائص كاللمعة، واستخدام المهنيين والخبراء، والعلاقات الشخصية التي يرجع إليها الفضل في ارتفاع الكفاءة الانتاجية. غير أن هذه الخصائص بالذات - كما يؤكد جولدنر - تسهم في إحداث بعض المشاكل مثل: شرعية السلطة الإدارية على التخصصات النادرة، والحاجة إلى الولاء في مقابل الحاجة إلى الخبرة والقيم التقليدية في مقابل القيم البيروقراطية، ودائرة الرشيد، وسنناقش كل مشكلة منها:

المشكلة الأولى: شرعية السلطة الإدارية على التخصصات النادرة:

أوضحنا من قبل أن السلطة الإدارية في التنظيم الرشيد تستند إلى حد كبير على الكفاءة الفنية، أي أن الإداري يتمتع بالسلطة لأن له معرفة أو مهارة متخصصة في مجال محدد بالذات. ومعنى هذا أنه يشغل وظيفته على أساس ما يعرفه عن المنظمة أو على أساس أن له مهارات فنية محددة. ولكن هذا الأمر قد يكون غير صحيح. لأن هناك بعض الاعتبارات الأخرى كالانتماء إلى عائلة أرستقراطية شرعية. فقد يحصل بعض الإداريين على وظائفهم بفضل الأشخاص الذين يعرفونهم وهو أمر يقلل من شأنهم في نظر زملائهم داخل المنظمة الذين يعتبرون المحاباة والمحسوبية دعائم غير شرعية تستند إليها السلطة.

وعلى أي حال فإن الإداريين الذين يعتمدون في سلطتهم على المعرفة أو

^(٢) Gouldner, A. Metaphysical Pathos and The Theory of Bureaucracy, Am. Poli. Sci. Rev, vol, 49, 1955.

Gouldner, A., Patterns of Industrial Buraucracy, Gilencoe, In, 1954.

المهارة الفنية يتسببون في وجود بعض التوترات عندما يحاولون رقابة مرؤوسيهم المختلفين عنهم من ناحية التخصصات الفنية. فإذا كان مدير المصنع أو مدير الإنتاج خبيراً في الإلكترونيات مثلاً، فإن مرؤوسيه لا يتقبلون سلطته وأوامره إذا كانوا خبراء في مجال آخر، فهم يرون أن سلطته غير شرعية لأنه يفتقر إلى الصفات والمهارات الفنية المناسبة التي تبرر سلطته. ولذلك ينشأ التوتر داخل المنظمة. غير أنه توجد حلول كثيرة لهذه المشكلة.

الأول: الاستناد إلى الوظيفة:

أي أن تكون السلطة شرعية على أساس الاستناد إلى وظيفة يحددها تنظيم قانوني صارم ودقيق. ومعنى هذا أن الذين يشغلون أوضاع السلطة داخل المنظمة يكون لهم قدر من الضبط الإلزامي يخول لهم إصدار الأوامر وفرض الطاعة على مرؤوسيهم على أساس الاستناد إلى الوظيفة، وليس على أساس المهارة والخبرة. ويتضح من ذلك أنه يوجد معياران مختلفان كي تكون السلطة شرعية، هما الخبرة والمعرفة الفنية من ناحية، والاستناد إلى الوظيفة من الناحية الأخرى. ويتواجد هذان الخططان من السلطة معاً في آن واحد. ويترتب على ذلك أن الإداريين داخل المنظمة الواحدة يصدرون الأوامر والتعليمات إلى مرؤوسيهم بتبريرين مختلفين تماماً، أما الأول فهو «أفعل ما أمرك به لأنني أعرف أحسن منك» وأما الثاني فهو «أفعل ما أخبرك به لأنني أنا الرئيس».

ولكن المدير يفتقر غالباً إلى أحد هذين التبريرين، فإذا كان يطلب الطاعة على أساس أنه الرئيس، فإن مرؤوسيه يقاومون سلطته على أساس أنهم أنفسهم خبراء في تخصصاتهم ويعرفون أحسن منه. ولعل أفضل مثال يوضح ذلك هو التوترات بين جماعات الإداريين والفنيين. إذ يتكون تنظيم الفنيين من متخصصين يقدمون الاستشارات أو النصائح للإداريين أو يحرون لهم الأبحاث، في حين أن تنظيم الإداريين يتكون من رؤساء العمال والمشرفين الذين يشرفون على الإنتاج. ويحدث جانب من الصراع بين جماعات الفنيين والإداريين داخل المنظمة الواحدة بسبب أن سلطة الجماعة الأولى تستند إلى المهارة والخبرة في حين أن سلطة

الجماعة الأخرى تعتمد على مجرد الاستناد إلى الوظيفة. ومعنى هذا أن الصراع بين الإداريين والفنيين ينشأ عن وجود أساسين مختلفين تقوم عليها السلطة.

الثاني : الاهتمام بالنتائج :

يتمثل الحل الثاني للمشكلة في وضع بعض القيود على المعايير المستخدمة في التفتيش على أعمال المرءوسين وتقييمها. فيكف الرئيس عن رقابة الإجراءات الفنية التي يؤديها المرءوس، ليهم بتقييم هذه الإجراءات على أساس النجاح في تحقيق أهداف المنظمة، أي أن الرئيس يهتم بالنتائج وحدها، ولهذا السبب يجعل مرءوسه مسئولاً عنها ومحاسبه عليها. ولكن المرءوس - من الناحية الأخرى - لا يهتم بالنتائج فحسب بل وأيضاً باتباع الإجراءات الفنية المناسبة في نظر زملائه في المهنة. فالطبيب يعتبر العملية ناجحة إذا أنجزها بالطريقة التي حددتها المهنة وإن مات المريض. وهذا التواء مع معايير المهنة الواحدة شرط ضروري كي يحتل الطبيب أو أي خبير آخر مكانة عالية في جماعته المهنية. ويتبين من هذا أن التوتر ينشأ بسبب اهتمام الرئيس بالنتائج وإصرار الخبير المرءوس على اتباع الإجراءات الفنية المناسبة. وقد أطلق هيوز Hughes على هذه الناحية الصراع بين الحاح العميل وبين الروتين المهني. وهو يشير إلى أن العميل يأتي إلى الاختصاصي المهني وهو يعاني من مشكلة ملحة أو مشكلة تسبب له القلق والاضطراب، غير أن الاختصاصي المهني شاهد هذه المشكلة من قبل عدة مرات ويعتبرها مهمة روتينية ويعالجها بطريقة لا شخصية محددة قنياً.

الثالث : تخصص الإدارة :

يتطلب هذا الحل اعتبار الإدارة مجالاً متميزاً في حد ذاته يختص بمشاكل العلاقات الإنسانية. ولكن هذا الاتجاه أوجد نتائج ملزمة داخل المنظمة، تتمثل في الصراع بين الأجيال إلى جانب الصراع بين جماعات الصفوة الجديدة والقديمة على السواء، لأن دراسة العلوم الاجتماعية أو التدريب على العلاقات الإنسانية لا يقضي على الصراع بين الأجيال داخل المنظمات. ويرجع ذلك إلى أن جيل كبار السن يجهل التطورات الحديثة في تخصصهم وقد يقاومونها خشية أن تتضاءل

أهمية مهاراتهم. ومعنى هذا أن الاختلاف أو التناقض سيزداد بين الأساليب والمعرفة الجديدة، والأساليب والمعرفة القديمة، ويتضح من ذلك أن نمو المعرفة العلمية وازدياد استخدامها لن يقضى على التوتر التنظيمى بين الأجيال، بل سيكون موضوعاً جديداً يلور من حوله الصراع.

المشكلة الثانية: الحاجة إلى الولاء فى مقابل الحاجة إلى الخبرة:

أن التوتر بين السلطة القائمة على الاستناد إلى الوظيفة والسلطة القائمة على المعرفة الفنية يتسبب فى وجود بعض المشاكل فيما يتصل بتعبئة أو تجنيد الخبراء الفنيين والتفتيش عليهم وتقييم أدائهم. فقد لا يكون الرئيس المباشر للخبر مؤهلاً للحكم على عمله. وقد لا يتوافر فى نفس الوقت سوى عدد قليل من الأفراد المؤهلين لتقييم الأداء داخل المنظمة كلها. وحتى إذا وجد داخل المنظمة الواحدة عدد قليل من الأفراد الصالحين لهذا العمل، فقد يكون بينهم وبين الخبراء الفنيين صلات من الصداقة القوية أو المنافسة الشديدة الأمر الذى يجعل أحكامهم متحيزة غير موثوق بها. ويعنى هذا أن الإداريين الرؤساء يجب أن يعتمدوا على أفراد من خارج المنظمة لتعبئة الخبراء الجدد أو للحكم على أداء الخبراء الموجودين فعلاً عندهم. وهذا بدوره يعنى أن الخبر نفسه يعتمد على رأى هؤلاء الخبراء الموجودين خارج المنظمة التى يعمل فيها لتثبيت وضعه ودعم مركزه. الأمر الذى يجعله يقاوم الضغوط التى يفرضها عليه رئيسه المباشر لكى يهتم بالتأثير وحدهما، كما يجعله يقاوم الضغط الذى تفرضه عليه إدارة المنظمة نفسها. ويوضح كل هذا أن الخبر يضطر - إلى حد ما - إلى أن يكون عالمياً Cosmopolitan على أساس أنه يهتم بتوقعات الأشخاص من خارج جماعته المحلية. ويقدر ارتباط الخبر بالخارج لا يعتبر من رجال الشركة، أو لا يعتبر رجل المنظمة Organization Man كما يقول وليام وايت William H. Whyte لأن ولاءه غير كامل نحو المنظمة التى تستخدمه^(٣).

وقد ينشأ الصراع بين حاجة المنظمة للولاء وحاجتها للخبرة. فقد تعمل

Whyte, W. J. T. The organization Man, N. Y. 1956

(٣)

المنظمة على ترقية بعض الأفراد على أساس الأقدمية - وهو مقياس عام للولاء، وقد تعمل في نفس الوقت على ترقية بعضهم الآخر على أساس المهارة والكفاءة. وترتبط هذه المشكلة بالتوترات القائمة بين ما يسمى عالميون Cosmopolitan ومحليون Locals داخل المنظمة الواحدة. فالعالميون يرتبطون بالمهنة أكثر من ارتباطهم بالمنظمة التي تستخدمهم، ويستجيبون لأحكام زملائهم في المهنة مهما كان المكان الذي يعملون فيه. أما المحليون فيسعون إلى زيادة شعورهم بالأمن داخل المنظمة بثبيت مركزهم بداخلها بدلاً من تثبيت مركزهم داخل مهنتهم. أي أنهم يستجيبون للأفراد داخل المنظمة ويلتزمون بهم أكثر من التزامهم بأدوارهم المهنية.

وقد تتكون زمر غير رسمية داخل المنظمة، يضم بعضها العالمين ويضم بعضها الآخر المحليين، وينشأ الصراع بينها، ذلك الصراع الذي احتل اهتمام بعض العلماء، فقد أجرى روبرت هاينشتين Robert Habenstein وأدوين كريست Edwin Christ دراسة عن بعض الأنماط من الممرضات، ولاحظا وجود الصراع بين الزمر أو بين ما أطلقا عليه المسافر Internat وحارس المنزل Home-guard وهو تمييز يقابل العالمين والمحليين.

كما أن هوبرت سيمون بارنارد وغيرهما يؤكدون أن كل منظمة تتطلب من أعضائها بعض الولاء ولكنها تحتاج من ناحية أخرى إلى عدد من الأفراد ذوي المهارات المتخصصة والخبرة وكان العلماء لا يدركون أن إشباع إحدى هاتين الحاجتين قد يحبط إشباع الحاجة الأخرى. فقد افترض ماكس فيبر أنه كلما ازدادت خبرة الأفراد، ارتفعت كفاية التنظيم، وازداد بالتالي ثباته واستقراره. ومعنى هذا إنه كلما ازدادت خبرة الأفراد، ازداد ولاؤهم نحو التنظيم وارتباطهم به. ولكن بعض الأبحاث أثبتت أن الأفراد الأكثر خبرة نظرتهم أكثر عالية، أي أنهم أقل ولاء نحو المنظمة التي تستخدمهم. ويتبين من ذلك أن استقرار المنظمة واستمرارها في الوجود قد يتعرض للتهديدات أو الهزات القوية إذا كانت سياسة التعبئة تهتم بإحدى هاتين الحاجتين دون الأخرى. بمعنى أن التهديد الذي يتعرض له المنظمة بسبب اتخاذ سياسة عامة تعتبر الولاء أكثر أهمية من «العقول» لا يقل عن التهديد إذا كانت السياسة العامة تهتم بالخبرة وحدها.

وكثير من الدراسات التي أجراها وليام وايت عن رجل المنظمة تناقش الجهود التي تبذلها الصناعة لربط ولاء الإدارة بالشركة التي تستخدمها وهذه المحاولة التي تبذلها الصناعة لتكوين رجال المنظمة هي في الواقع جهد لخلق صفوة جديدة تتكون من أفراد ذوي اتجاه محلي مخلصين للمنظمة ولهم سلطة شرعية على أساس المهارات التي يكتسبونها في العلاقات الإنسانية، وبذلك يتحقق التوازن بين هؤلاء المديرين وبين الفنيين والمهندسين والخبراء الذين يرتبطون بهم أكثر من ارتباطهم بالشركات التي يعملون بها.

ويوضح كل هذا أن هناك مؤشرات متعددة لوجود توتر بين حاجة التنظيم البيروقراطي إلى الخبرة وحاجته إلى الولاء لأن إشباع الحاجة الواحدة تفرض بعض القيود على طريقة إشباع الحاجة الأخرى.

المشكلة الثالثة: القيم التقليدية في مقابل القيم البيروقراطية:

إن استقرار المنظمة مثل استقرار أية جماعة أخرى يعتمد على درجة توافر بعض أعضائها مع رغبات أو توقعات بعضهم الآخر. وتتحدد هذه التوقعات في ضوء مجموعة من القيم والمعتقدات التقليدية التي استمدتها الأفراد من المجتمع أثناء عملية التنشئة الاجتماعية أي أن هناك مجموعتين من القيم تحددان التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة الواحدة، غير أن القيم التقليدية قد تنحرف عن القيم البيروقراطية الرشيدة. لأن السلطة التنظيمية تمنح لأصحاب المهارة والكفاءة، في حين أن القيم الاجتماعية التقليدية تتطلب منح السلطة لكبار السن دون صغارهم، أو للذكور دون الإناث. وقد يؤدي تطبيق المبادئ البيروقراطية إلى توترات عميقة داخل التنظيم، فقد أوضح وليام فوت وايت في دراسته عن صناعة المطاعم وجود توترات بين خادم صالة الطعام وخادم المطبخ لأن العامل الأول يبدأ الفعل ويصدر الأوامر إلى العامل الثاني، وإن كان الأول هو الأصغر سنًا، أو كان الأنثى والآخر هو الذكر.

وثمة مظاهر أخرى توضح أن التنشئة الاجتماعية السابقة تغرس في الفرد بعض القيم البيروقراطية. فالفرد ينشأ في جماعة أولية ذات قيم تقليدية وعلاقات

شخصية. وعندما ينمو ويشارك في جماعات ثانوية فإنه يقيم هذه الجماعات على أساس المعايير التي سبق أن اكتسبها في الجماعات الأولية كما يلاحظ أن العلاقات في الجماعات الثانوية علاقات لا شخصية للغاية، وهو أمر لم يألفه من قبل، ومن ثم يستجيب بطريقة عدائية للروتين التنظيمي ويتفقدده ويهاجمه باعتباره إجراءات رسمية عقيمة.

ولكن عملية التنشئة الاجتماعية تحاول التخفيف من حدة هذه التوترات، بأن تقطع الطفل عن أنماط الجماعات الأولية أثناء حياته المدرسية، ففي السنوات الأولى من المدرسة الابتدائية يخصص لكل فصل مدرسة وحدة، ولكن في السنتين الخامسة والسادسة يكون لكل مادة مدرس خاص كما تزداد نسبة المدرسين الذكور ويستمر الأمر على هذا المنوال في مراحل التعليم، حتى يعود الطفل على أنماط العمل البيروقراطي للمتخصص المشاهد في حياة الكبار.

المشكلة الرابعة : دائرة الترشيح :

يشير الرشد إلى أننا نستطيع دائماً أداء الأشياء بطريقة أفضل فليس هناك شيء مقدس، وليس هناك بالتالي شيء لا يمكن تغييره. وتتجه الأساليب العلمية الرشيدة إلى الخروج عن نطاق الأشياء المادية، لتغزو دائرة العلاقات الإنسانية. غير أن هذا الانتشار يؤدي إلى عدم استقرار المنظمة لأن معاملة الأفراد كأدوات تستخدم بطريقة لا شخصية لتحقيق غايات محددة قد يؤدي إلى انتهاك القيم التي تعتبر الأفراد غايات في حد ذاتهم. كما أن الدوافع المستمرة لترشيح التنظيم قد تضر بالضوابط التلقائية غير الرسمية التي أسهمت من قبل في استقراره. وقد أوضح ذلك بيتربلاو حين أشار إلى أن إدخال سجلات الأداء الإحصائية جعل الأخصائيين لا يتعاونون في تحقيق أهداف التنظيم، هي بالتحديد توفير وظائف للعملاء إلى جانب أنه أضعف العلاقات القوية بينهم كما أضعف الروح المعنوية. فالدافع إلى الإدارة الرشيدة قد يخلق مشاكل جديدة، يتطلب علاجها إدخال أساليب أخرى رشيدة، قد تضر بميكانيزمات الضبط الاجتماعي غير الرسمي. ومعنى هذا أن استخدام الأساليب الرشيدة يتطلب ازدياد الترشيح في المجتمع وتنشأ هذه المشاكل عن العلاقة بين الرشد البيروقراطي وضرورات المنظمة كنسق اجتماعي.

ويتضح من ذلك أنه لا يمكن فهم المنظمة إذا تصورناها في ضوء نموذج الرشاد وحده، بل لا بد من أن نتصورها في نفس الوقت في ضوء النسق الطبيعي. كما يوضح جولدنر أن هذه المشاكل التي يتكرر حدوثها داخل المنظمة، ترجع إلى التفاعل بين الصفات المميزة للمنظمة كنسق إداري رشيد من ناحية وبين الحاجات المشتركة للتنظيم كنسق اجتماعي ينشأ تلقائياً. الأمر الذي يبين الحاجة إلى تركيب نموذج جديد يصلح كأداة أفضل لتحليل المنظمات.

نقد نموذج النسق الطبيعي:

يوجه إلى نموذج النسق الطبيعي عدة انتقادات، وستناول هنا أهمها وهي بالتحديد:

١ - إهمال دراسة الخصائص المميزة للمنظمة.

٢ - مفهوم التنظيم غير الرسمي.

٣ - مفهوم النسق الاجتماعي.

٤ - مفهوم توازن الجماعة.

(١) إهمال دراسة الخصائص المميزة للمنظمة:

يهمل العلماء الذين يتبعون نموذج النسق الطبيعي الخصائص المميزة للمنظمة الحديثة أي أنهم يغفلون الأبنية المنظمة الرشيدة، وأنماط التكيف الخطط. فهم يدركون شيئاً واحداً وهو أن المنظمة تشبع الحاجات المشتركة بينها وبين كل الجماعات الأخرى، ولكنهم لا يدركون إنها تشبع أيضاً حاجاتها الخاصة المميزة لها فالمنظمة في الواقع:

١ - تقيم درجة فاعلية سياساتها كما تقيم درجة فاعلية كل قسم من أقسامها المختلفة.

٢ - وتجري أبحاثاً عن الأسواق ودراسات عن الرأي العام.

٣ - تعي بعض الموظفين الجدد.

- ٤ - وتقيم أعضائها باستخدام الاختبارات النفسية.
- ٥ - وتدافع عن سياساتها بإجراء الأبحاث المختلفة.
- ٦ - وتعلن الحرب على منافسيها باستخدام الحقائق والأرقام والوثائق.
- ٧ - وتستعد لمواجهة المشاكل غير المتوقعة بأن توفر لإداريها المعلومات والمعارف المتراكمة.
- ٨ - وقد يعتمد هؤلاء الإداريون في سلطتهم على ما لديهم من معارف، أو على المعارف التي يستطيعون شراءها من الغير.

غير أن العلماء من اتباع المدرسة السلوكية بدأوا يهتمون بالمنظمات من ناحية ما تحققها من أرباح أو خسائر. فقد أجروا عددًا من الأبحاث حتى يمكن وضع الأساس الذي يقوم عليه اتخاذ القرارات الرشيدة. كما أن اهتمامهم بترشيد المنظمة العصرية جعل اعتمادهم يتزايد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن طريق أبحاث السوق، واستقصاءات الرأي العام، ودراسات الروح المعنوية، وديناميات الجماعات.

ومعنى هذا أن الاهتمام بالعلم الاجتماعي التطبيقى بدأ يحل محل الاهتمام بميكانيزمات التكيف التلقائى لأن ذلك العلم يجد الطريقة التي تستجيب بها المنظمة الرشيدة للتهديدات الخارجية، كما يخفف من حدة الاضطرابات الداخلية، ويتحكم في الصور المختلفة من الانحراف الاجتماعى. ويتضح من ذلك أن العلم الاجتماعى التطبيقى بدأ يشغل مكانًا هامًا في النماذج النظرية التي يستعين بها العلماء في دراسة وتحليل المنظمات، وفيما يقومون به من أبحاث امبيريقية. فقد كان علماء الاجتماع يهتمون بالاستجابات التلقائية للمنظمة، ولا يهتمون كثيرًا بأنماط الإدارة المخططة الرشيدة، ولكن بعضهم وأشهرهم بيتربلاو Peter Blau بدأ في استخدام الأساليب الإحصائية في تقدير الموظفين Personnel rating وعلى الرغم من كل الجهود لما زالت الدراسات الحالية الخاضعة لنموذج النسق الطبيعى ثابتة عند المستوى الذى وضعه أوجست كونت.

ويؤخذ على نموذج النسق الطبيعي عدم الاهتمام بالخصائص المميزة للمنظمة مثل تقسيم العمل، والقوانين الرسمية، والاعتماد على الخبراء المهنيين والفنيين، واستخدام مجموعة من المعارف النظرية، والاتجاه نحو الرشاد، لأنها أشياء مسلم بها، ولا تعتبر مشكلات، ومن ثم فهي لا تستحق عناء الدراسة.

ويحمل نموذج النسق الطبيعي - بصفة عامة - الأبنية الرشيدة المميزة للمنظمة، والقوى التي تسهم في وجودها وأساليب دعمها. ولكنه يهتم بالقوى التي تضعف طابع العلاقات اللاشخصية فيها، وتحول أهدافها الرسمية إلى مجرد مجموعة من المصالح المحدودة، وكان خليقاً به أن يهتم بالقوى التي تدعم العلاقات الرسمية اللاشخصية إلى جانب الأبنية البيروقراطية المميزة للمنظمة.

وقد نشأ نموذج النسق الطبيعي، للرد على أصحاب النموذج الرشيد، ولذلك فهو يهون من دور الرشاد في الشئون الإنسانية، ويؤكد في نفس الوقت تأثير السلوك التنظيمي بالمعايير غير الرشيدة. قد انتقد هؤلاء العلماء الفعل الخطط الرشيد. كما أغفلوا دراسة الضغوط التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق القيم الديمقراطية، ولكن في السنوات الأخيرة اهتم بعض العلماء بهذه الناحية من التحليل التنظيمي.

(ب) مفهوم التنظيم غير الرسمي:

لا شك أن اهتمام أصحاب نموذج النسق الطبيعي بالميكانيزمات الثقافية المشتركة بين كل الجماعات ساعدهم على اكتشاف وتحليل ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، الذي يعد أهم إسهاماتهم في دراسة المنظمات. غير أن الغموض مازال يكتنف هذا المصطلح، لأنه يتكون من عدد من المعاني المختلفة. فبعض الأنماط غير الرسمية أبنية ثقافية غير محددة تنظيمياً، أي أنها أنماط من المعتقدات والعواطف كالاعتقاد بأن العامل ينبغي ألا يتجأ أكثر مما ينتجه زملاؤه وبعضها الآخر أبنية اجتماعية غير محددة تنظيمياً، كالزمر التي تنشأ بين العمال الذين يعملون متجاورين. وقد يستخدم مصطلح «الجماعة غير الرسمية» للإشارة إلى جماعة أولية، إلا أن كل أنماط الجماعات غير الرسمية لا تتضمن روابط الصداقة

القوية، فقد يتضمن بعضها عداوات شخصية، أو عداوات الدم، أو غير ذلك من أنواع الصراع.

وتختلف الأنماط غير الرسمية بعضها عن بعض من نواحي أخرى هامة، فقد يتحدد بعضها بالقيم التقليدية السائدة في المجتمع، كاحترام الذي يظهره المشرف نحو العامل كبير السن، كما قد يتحدد بعضها الآخر بالقيم التقليدية السائدة في منظمة محددة بالذات، كاتجاه أساتذة الجامعات نحو التخاطب باسمائهم المجردة عن أى لقب.

وهناك أنماط أخرى غير رسمية لا تحددها أى قيم تقليدية لا في المجتمع ولا في المنظمة، ولكنها تنشأ عن المنافسة أو الصراع بين التنظيمات على المعلومات أو السلع النادرة ومع ذلك يهملها أصحاب نظريات النسق الطبيعي.

وقد يهتم الباحث بدراسة الخصائص المميزة للمنظمة وبالذات الأدوار المتخصصة، أى أنه يهتم بالأدوار المحددة القائمة الثابتة، ويهمل ما عداها من الأدوار. وهذا الإهمال هو الخطر الذي يتعرض له كل من النموذج الرشيد ونموذج النسق الطبيعي. وقد يدرك أصحاب نظريات النسق الطبيعي هذا الخطر أكثر من غيرهم ولذلك يهتمون بتأثير الخصائص الاجتماعية للأفراد في تشكيل السياسة العامة والسلوك التنظيمي. فهناك دراسات أفلحت في توضيح تأثير الأصول السلالية والدينية للأفراد في فرص الحراك الاجتماعي وفي توزيع القوى داخل التنظيم.

(ج) مفهوم النسق الاجتماعي :

والمنظمة الحديثة مثل غيرها من الجماعات نسق اجتماعي يتكون من أجزاء بينها تساند وتأثير متبادل. ولا يمكن فهم أى جزء منها في عزلة عن الأجزاء الأخرى لأنه عندما يتغير أحد الأجزاء ينعكس هذا التغيير على الأجزاء الأخرى في النسق وعندما تقول أن للجماعة نسق فإننا نقصد من ذلك أن التساند أو الاعتماد المتبادل بين الأجزاء يجعل الأجزاء تكون كلا واحداً، وإن كل جزء يرتبط مع الأجزاء الأخرى في انسجام، وأن الخصائص المختلفة للمنظمة تسهم في وجود التكامل الفعال بين الأجزاء المختلفة.

وهناك ميكانيزمات مختلفة للتكامل أهمها نظام المكافآت والحوافز الذى يكفل للأفراد دخلاً ثابتاً مستقرًا، ويدفعهم إلى أداء أدوارهم بثبات وانتظام. ولا شك أنه يوجد أنواع أخرى من الحوافز غير الدخل مثل الترقية المنظمة على أساس الأقدمية ونظم الرعاية الطبية وخدمات المستشفيات والأجازات والأجازات المرضية وبرامج التدريب وغيرها التى تربط الفرد بالمنظمة التى يعمل فيها. وتكون هذه الروابط من القوة بحيث يجد الفرد من العسير عليه أن يقطعها لينفصل عن هذه المنظمة.

وهناك ميكانيزمات أخرى تؤدي إلى التكامل مثل روتين الحصول على المواد الضرورية والمواد الخام، وتوزيعها الداخلى وتوفر إنتاجها فى المجتمع. وكذلك ميكانيزمات توفير وسائل الاتصال لتوفير المعلومات للأفراد الذين يحتاجون إليها حتى يؤدوا عملهم بكفاءة وفاعلية. وهناك ترتيبات تجعل أنماط السلطة متكاملة حتى يقل التداخل والغموض فيما يتعلق بالخطوط التى تسير فيها الأوامر ويتضح هذا كله فى لوحة التنظيم الرسمى التى تبين تسلسل السلطة.

وكثير من أدوات التكامل يوضع عن عمد وبخاصة فى التنظيم الرشيد غير أن هناك ميكانيزمات أخرى تنشأ عن طريق المحاولة والخطأ والنمو التدريجى البطيء.

وترجع عيوب نموذج النسق الطبيعى إلى القضايا العامة المتضمنة فى مفهوم النسق التى تؤكد فكرة الاعتماد المتبادل بين أجزاء التنظيم. فنموذج النسق الطبيعى يهتم بالمنظمة ككل، ويعتبر فكرة الاعتماد المتبادل شيئاً مسلماً به. ولذلك لا يدرس التغيرات فى درجات الاعتماد المتبادل رغم أهميتها البالغة.

فى الواقع لا يمكن فهم منظمة دون تحليل دقيق للميكانيزمات المخططة أو غير الرسمية التى تجعله متكاملًا ومستقرًا وثابتًا. ولكن الاهتمام بهذه الميكانيزمات وحدها قد يؤدي إلى الحصول على صورة مشوهة عن المنظمة. فقد يبدو أنها متكاملة لا يحدث فيها احتكاك بين أعضائها الذين يدون كلهم هادئين، وسعداء لأنهم يكسبون رزقهم. ولكن هناك قوى عميقة داخل أى منظمة تهدد عملية التكامل وتقاوم عملية الضبط والرقابة.

ولذلك عندما ندرس أى منظمة أو أية جماعة كنسق اجتماعى، فمن الخطأ التركيز على قوى التكامل وحدها، ومن الخطأ أيضاً الافتراض أن كل أجزاء المنظمة يحتاج بعضها إلى بعض بنفس القدر. ومعنى هذا إنه بدلاً من الاكتفاء بدراسة المنظمة من ناحية الاعتماد المتبادل أو التساند بين أجزائها لا بد من الاهتمام أيضاً بدراستها من ناحية الاستقلال لكل جزء من أجزائها. أى ندرس الاستقلال الوظيفى لأجزاء المنظمة، أى درجة استقلال كل جزء من أجزائها فى إشباع حاجاته.

إن مفهوم الاستقلال الذاتى الوظيفى يوجه الانتباه إلى أن بعض أجزاء النسق قد تستمر فى الوجود منفصلة عن بعضها الآخر، وإنها قد تختلف من ناحية درجة اعتماد بعضها على بعض، وأن تساندها واعتمادها المتبادل ليس بالضرورة متناسقاً أو متبادلاً بالكامل. فالأطفال داخل الأسرة أقل من الكبار من ناحية درجة الاستقلال الذاتى الوظيفى، لأنهم إذا انفصلوا عن أسرهم النووية لقل احتمال استمرارهم فى الوجود. كذلك إذا درسنا العلاقة بين قسم العلاقات العامة وقسم الإنتاج فى إحدى الشركات نجد أنه إذا انفصل القسمان عن بعضهما فإن احتمال استمرار قسم الإنتاج فى الوجود أكبر منه بالنسبة لقسم العلاقات العامة، لأن المنظمة تعتمد على القسم الأول أكثر من اعتمادها على القسم الثانى، كذلك إذا قارنا بين الزوج وزوجته من ناحية الاستقلال الذاتى الوظيفى نجد أن دخل الزوجة يعتمد على دخل زوجها، فى حين أن دخل الزوج يعتمد على المجتمع خارج الأسرة. ولهذا السبب تكون الزوجة أقل من الزوج من ناحية الاستقلال الذاتى. ولكن بفضل تطور التعليم وزيادة فرص العمل أمام النساء قلت الاختلافات بين الزوج والزوجة من هذه الناحية بالذات.

وإذا استطاع الجزء إشباع حاجاته ودعم كيانه دون الاعتماد على التنظيم، فإن معنى ذلك إنه يتمتع بالاستقلال الذاتى والوظيفى فانخفاض الاستقلال الذاتى الوظيفى للزوجة معناه إن مكانتها ودخلها يعتمدان على مكانة ودخل زوجها. ويوضح هذا أننا لا نستطيع فهم المنظمة إذا تصورناها جزيرة منعزلة، بل لا بد من إدراكها فى ضوء علاقاتها بالجماعات الأخرى المحيطة به.

والقول إن أجزاء المنظمة فضلاً عن المنظمة ككل تعمل على دعم ذاتها وتبقى في حالة توازن يتطلب أن تدافع الأجزاء عن استقلالها الذاتي الوظيفي. ومعنى هذا إن المصدر من ناحية، كما قد يرجع إلى الميول المضادة من جانب مركز الضبط والرقابة في التنظيم الذي يحد أو يقلل من الاستقلال الذاتي الوظيفي للأجزاء من ناحية أخرى. ومن الظواهر أو الشواهد التي تدعم هذا الافتراض وتثبت صحته تلك التوترات بين موظفي المكتب الرئيسي وموظفي الفروع لإحدى الشركات الكبيرة وكذلك التناقض التنظيمي بين المركزية واللامركزية.

ميكانزمات الاستقلال الذاتي الوظيفي :

يتم نموذج النسق الطبيعي بتكامل الأجزاء في النسق ككل، ولكنه يهمل الميكانزمات التي تضعها الأجزاء لتدافع بها عن استقلالها لذات والوظيفي ومن أمثلة تلك الميكانزمات.

١ - شعائر التحاشي : كان جوفمان Goffman أول من استخدم هذه العبارة في دراسة المنظمات العصرية. فقد درس فترة تناول القهوة ووجد إنها تؤدي وظيفتين إحداهما ظاهرة والأخرى كامنة. أما الأولى فتتيح للأفراد الفرصة لتناول بعض السوائل المختلفة أما الثانية فهي أن تجعل الأفراد بعيدين عن وظائفهم. ولذلك اعتبر فترة تناول القهوة من شعائر التحاشي.

٢ - الدعائم المادية : هي أدوات ترمز إلى وجود مسافة اجتماعية تفصل بين الأشخاص الذين يؤديون الأدوار المختلفة. فعامل المبيعات في المحلات التجارية يستخدم منضدة تفصل بينه وبين العملاء. كما أوضح وليام وايت Wiliam Whyte أن خادماً المطعم يضع قائمة بطلبات العملاء على منضدة خاصة، ثم يأخذها عامل المطبخ ليجهز هذه الطلبات. ويؤدي مثل هذا السلوك إلى تخفيض التفاعل بينهما كما يحمي الاستقلال الذاتي الوظيفي لعامل المطبخ بالذات. كذلك أوضح هوارد بيكر Howard Becker أن عازفي موسيقى الجاز يضعون صفاً من المقاعد يفصل بينهم وبين جمهور المستمعين إذا لم يوجد سور واضح يفصل بينهما.

٣ - القيم والعلاقات الاجتماعية : كثير من الأبنية الاجتماعية والثقافية تعمل

بطريقة مقصودة أو غير مقصودة على دعم الاستقلال الذاتي الوظيفي لأجزاء المنظمة الواحدة. فبناء الثقافة قد يضم بعض القيم التي تؤكد أهمية السرية، وقلة عدد الاتصالات والثقة في المعلومات. وثمة قيم أخرى تتطلب الاحتفاظ بالمعرفة الفنية وحماية أسرار العمل. كما أن هناك بعض القيم تنكر على الأفراد من غير أعضاء المنظمة الحق في إصدار الأحكام الفنية على أعضاء المنظمة أنفسهم.

أما عن الأبنية الاجتماعية، فقد اتضح أن الزمر الاجتماعية تؤدي وظيفتها في مساندة أعضائها على مقاومة ضغوط السلطة الرسمية، وبذلك تتيح لهم بعض القدر من الاستقلال الذاتي.

٤ - العوامل الأيكولوجية : قد تعمل العوامل الأيكولوجية أو المكانية على تقوية الاستقلال الذاتي الوظيفي لبعض أجزاء المنظمة. فإذا كان أحد الأجزاء في عزلة مادية أو فيزيقية عن باقي الأجزاء الأخرى أو منفصلاً عن مركز الضبط أو الرقابة التنظيمية يزداد استقلاله الذاتي الوظيفي.

ويشير أرفنج جولمان إلى محاولات لتمييز المنطقة الخلفية عن المنطقة الأمامية من المؤسسة الواحدة فالمنطقة الخلفية هي المكان بطريقة غير رسمية ولا يسمحون للأجانب بدخوله أو يشترطون عليهم الحصول على إذن خاص قبل الدخول. أما المنطقة الأمامية أو المسرح نفسه فهو ذلك الجزء من المؤسسة الذي يؤدي فيه أعضاء الجماعة مهمتهم. أو أدوارهم أمام جماعة الزوار أو الجماعة الخارجية. ومثال ذلك أن مكاتب الأساتذة في الكلية هي المنطقة الخلفية في حين أن حجرات الدراسة التي يلقون فيها محاضراتهم فهي المسرح نفسه. أما في البيت فإن حجرات المعيشة والطعام حيث يعيش بعض أعضاء الأسرة فهما المسرح. في حين أن المطبخ وحجرة النوم حيث تستعد الأسرة لأداء دورها كمضيف فهي المنطقة الخلفية من المسرح. وعندما يسمحون للأجانب بزيارة هذه المنطقة تعد إجراءات ترتيبات خاصة فإنهم يتحكمون في التفاعل الذي يجري بينهم وبين الضيوف أو الزوار، وبذلك يدعمون استقلالهم الذاتي الوظيفي. ومعنى هذا أن هناك ترتيبات اجتماعية متنوعة تعمل على دعم الاستقلال الذاتي الوظيفي لكل جزء من أجزاء التنظيم.

لا يدرك أصحاب نموذج النسق الطبيعي الاستقلال الذاتي لأجزاء النسق، كما لا يدركون استراتيجيات الاستقلال الوظيفي، ولا كيفية إحداثها بعض التوترات بين بعض الأجزاء داخل النسق ككل. ويرى جولدنر أن عدم إدراك هذه النواحي يرجع في المحل الأول إلى افتراض لا أساس له من الصحة عن تساند أجزاء المنظمة الواحدة.

يفترض نموذج النسق الطبيعي أن بناء التنظيم يكتفى بربط الأجزاء بعضها ببعض، وتوفير وسائل ضبطها وتكاملها. غير أنه يعمل أيضاً على دعم الأجزاء واستمرارها في الوجود وحمايتها بعضها من بعض إلى حد ما. ويتضح من هذا إن بناء التنظيم يتشكل عن طريق التوتر بين ضغوط المركز Centricifugal من ناحية وضغوط التباعد Centriciputal من الناحية الأخرى.

(د) مفهوم توازن الجماعة:

يفترض نموذج النسق الطبيعي أن توازن الجماعة يعتمد على توازن أفرادها. وبعبارة أخرى أكثر وضوحاً بكلمات بارسونز نفسه: «إن توازن الجماعة وظيفة لدى توازن أعضاء الجماعة (الأنا Ego والغير Alter مع توقعات بعضهم بعضاً).

ويرى جولدنر أنه ينبغي افتراض أن أفعال التوازن التي يؤديها الأنا تؤثر دائماً في توقعات الغير لأن التوقعات تتعدل دائماً بالأفعال السابقة عليها. فكلما ازداد طول سلسلة أفعال توازن الأنا، فإن الغير يعتبر هذا التوازن شيئاً متوقعاً كذلك كلما اعتبر الغير توازن الأنا شيئاً متوقعاً مستقل قابليته لتقديم المكافأة إليه، كما يقل تبادل أفعال التوازن معه. ويتضح ذلك من أن شعور العمال بالإشباع عندما يدفع لهم صاحب العمل أجورهم الأسبوعية، أقل من شعورهم بالإشباع عندما يدفع لهم شيئاً لا يتوقعونه مثل المكافأة أو الأرباح.

وهناك عوامل أخرى تستطيع أن تزيد من توقع التوازن وتقلل من مقدار التقدير هذه العوامل - كما يقول جولدنر - درجة شعور الغير بأن أفعال توازن الأنا مفروضة عليه أما بواسطة ضغط الموقف وأما بالالتزام الأخلاقي. وبعبارة أخرى، إذا شعر الغير أن أحد أفعال التوازن قد فرضت على الأنا، فإننا نتوقع

أن الغير يتبادل أقل مما إذا اعتبر تواؤم الأنا شيئاً اختيارياً.

كذلك كلما رأى الغير أن فعل تواؤم الأنا اختيارى زاد ميله إلى تقديره ومكافأته، ونستطيع التعبير عن هذه الظاهرة بأن درجة التقدير أو درجة القابلية للتبادل وظيفة عكسية لدرجة إدراك الفعل على أنه فعل اختيارى.

لذلك فكلما ازدادت البيروقراطية فى التنظيم (وهذا متغير واضح) ازداد إدراك سلوك التواؤم الذى يؤديه الأفراد، على أنه سلوك تفرضه عليهم الأوامر والتعليمات أى أنه سلوك لا ينبع من إرادتهم أو اختيارهم. أى أنه كلما ازداد عدد الأوامر والتعليمات الرسمية التى تحكم الفعل، يزداد التهوين من قيمة أفعال التواؤم من ناحية أنها سوف تؤدي إلى زيادات صغيرة من التقدير أو الإشباع.

خاتمة :

لقد أوضح لنا جولدنر عددًا من المشاكل التنظيمية التى تنشأ عن استخدام هذين النموذجين، بغرض التوفيق بينهما ولكنه اهتم بصفة خاصة بنموذج النسق الطبيعى لأنه السائد بين علماء الاجتماع من الافتراضات التى يستخدمها علماء الاجتماع فى تحليل أنواع الجماعات المختلفة بما فيها التنظيم العصرى. وقد اتضح لنا فى ضوء مشكلة التوازن أن تقدم أو تحسين التحليل التنظيمى يتوقف على توضيح النماذج الأساسية التى يعتد عليها التحليل السوسيولوجى، وإثبات الافتراضات الامبريقية التى تعتمد عليها هذه النماذج. وعلى أى حال من الضرورى التوفيق بين المضامين التى يتضمنها هذان النموذجان لتركيب نموذج جديد ليكون أدائه أفضل فى تحليل المنظمة كبيروقراطية رشيدة إلى جانب تحليل الخصائص المشتركة بينه وبين كل أنواع الانساق الاجتماعية ثم توضيح علاقة هذه الخصائص أحدها بالآخرى.

وقد حاول جولدنر الربط بين النموذجين فى دراسته لمصنع الجبس، فقد أوضح أن البيروقراطية العقابية نشأت بسبب الاختلاف بين العمال والإدارة حول الأهداف. إذ يطلب الرؤساء من ممرضهم أداء أشياء تختلف عن أهدافهم الخاصة أو تتعارض معها. أى أن الإدارة تفرض أهدافها على العمال، ليكون

للمنظمة ككل أهداف واحدة، ويشير هذا الأمر إلى اهتمام كونت Conte بالمعتقدات الأخلاقية المشتركة كأساس لتماسك الجماعة وتضامنها، كما تشير إلى أن إحدى الوظائف الكامنة للأوامر والتعليقات البيروقراطية هي توفير التساهل الإداري في صورة منع تطبيق الأوامر، كذلك تبن الدراسة أن الأوامر الرسمية تزود المشرفين بشيء يستطيعون من خلاله مساومة العمال لضمان تعاونهم غير الرسمي للتنظيم. وهذا الجهد الذي يحيط اهتمام كونت بالأنماط التلقائية غير الرسمية للتنظيم، باهتمام فيبر بالتنظيم المخطط الرشيد يقصد به توجيه الانتباه إلى مشكلة رئيسية في التحليل التنظيمي أكثر من تقديم حل للمشكلة.

المراجع

1. Merton, R. Sociology Today, Free Press New York, 1954.
2. Gouldner, A.; Metaphysical pathos and the theory of Bureaucracy, Am, poli, Sci, Rev, Vol. 49; 1955.
3. — patterns of Industrial Bureacracy, Gilencoe, In 1954.
4. Whyte, W.J.R. The organization Man, N.Y. 1956.

الفصل السابع

الاتجاه البنائي الوظيفي

تقدمت دراسة المنظمات خلال الأعوام القليلة الماضية وظهرت صورة تخطيطية شاملة ودقيقة، تعتمد على الإطار المرجعي للإنسان، كما تعتمد على الاتجاه البنائي الوظيفي.

ويبدأ هذا الاتجاه من الافتراض القائل بتشابك الظواهر التي تبدو منعزلة بعضها عن بعض، كما يدرس هذا الاتجاه حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف عند كل الانساق، وتعيين ميكانزمات التنظيم الذاتي Self regulating التي تستخدمها الانساق لإشباع الحاجات^(١).

والاتجاه الوظيفي: منظور مترادف الأهمية في علم الاجتماع ويرى أن النظم الاجتماعية مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة كما أن بين أجزائها نمطاً من الاتصال المتبادل. والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات^(٢).

ولذلك فإن المنظمات كأنساق تقوم على ثلاثة افتراضات:

١ - مجموعة من الأجزاء يقوم بينها علاقة الاعتماد المتبادل.

٢ - حاجات النسق.

٣ - سلوك النسق.

(١) Parsons, T., suggestions for a sociological approach to the theory of organizations, Admin, Sci. Q. Vol. 1. 1965 pp. 1-2.

(٢) Ibid.

كما أن النماذج أو النظريات المختلفة تثير المسائل الآتية :

١ - علاقات النسق.

٢ - فاعلية النسق.

٣ - ديناميات النسق.

وتتناول أولاً المسألة الأولى وهي علاقة النسق بالبيئة، وهناك ثلاثة أنماط من الطرق تنظر إلى المنظمات :

١ - الإنساق المغلقة : وهي الطريقة المفضلة في دراسات العلاقات الإنسانية، التي تركز على جماعة العمل وتعتبر التكنولوجيا كمتغير خارجي أما العوامل النفسية فهي التي تحدد السلوك وتفرض الفعل على الأفراد بطريقة معينة^(٣).

٢ - الإنساق المفتوحة جزئياً : أدرك هذا الاتجاه تأثير البيئة، لكنه يعطي الأسبقية للمتغيرات التنظيمية في تحديد مجال الدراسة. أما العوامل الخارجية مثل العوامل الأخلاقية الاجتماعية، والتقاليد الثقافية للمجتمع المحلي فهي تستعمل كضوابط لتفسير التعقيدات، والفروض تشتق من العوامل الداخلية (وهي التكنولوجيا، والمكافآت التنظيمية). ومن السهل عزل المتغيرات الخارجية فمعظم الدراسات الامبيريقية تتبع هذا الإطار التحليلي^(٤).

٣ - الإنساق المفتوحة : يتضمن المدخلان السابقان بعض الافتراضات : إن السلوك تحدده الأبنية التنظيمية أو الحاجات السيكولوجية للمشاركين. أما مدخل النسق المفتوح فهو يدخل البيئة في التحليل لربطها بمشاكل النسق ككل ويفسر السلوك في ضوء مطالب البيئة^(٥).

بدأ الاتجاه الوظيفي بمشكلة النظام العام عند هوز وأثار عدة أسئلة هامة :

Ibid.

(٣)

Ibid.

(٤)

Ibid.

(٥)

* كيف يفيد المجتمع من أفراده باستمرار؟

* كيف يعيش الناس بعضهم مع بعض، إن لم يدخلوا في صورة من العلاقات الثابتة تقريباً التي يمكن التنبؤ بها؟

وعند الإجابة على هذين السؤالين اهتم الوظيفيون بعلاقة الأجزاء بالكل ليوضحوا أن الظواهر الاجتماعية تعمل على استقرار المجتمع. ولذلك اهتموا بأسباب التوازن الاجتماعى ونتائج واعتبروا مشاكل التغير والصراع ظواهر ثانوية^(١).

الاتجاه الوظيفى عند ميرتون:

لا يستخدم كل الوظيفين المماثلة البيولوجية الكامنة في «الانساق الطبيعية» كما لا يكونون رأياً عن الأجزاء المكونة للنسق وعلاقاتها المتشابكة. وهذا هو موقف ميرتون فهو يهتم بنظريات المدى المتوسط التى تساعد على تفسير أية مجال نظامى على مجال نظامى آخر، ولقد أدخل ميرتون ثلاثة مفاهيم:

١ - الوظائف الكامنة والوظائف الظاهرة.

٢ - الخلل الوظيفى.

٣ - البدائل الوظيفية. محل عمل الافتراض القائل بأن المجتمع قادر على العمل بسبب صورته التنظيمية الحالية، ولا يستطيع أن يعمل بطريقة أخرى أو بطريقة أفضل.

وذهب ميرتون إلى أنه يمكن وضع نظرية عن مميزات الانساق الاجتماعية بصفة عامة، ويمكن الوصول إلى هذا المستوى من العمومية بأفضل طريقة بعد عملية طويلة من اختبار نظرية المستوى الأدنى.

إن المدخل الذى اتبعه ميرتون يستطيع أن يقدم أفكاراً واقعية فعند دراسة التنظيمات قد تكون نتائج الفعل مختلفة عن النتائج المقصودة. وما يعتقد أنه

ردىء للتنظيم - بعد الدراسة المتفحصه قد يتبين أنه يؤدي وظائف حيوية^(٧).

وقد أوضح كروزر أن الصراع عند ميرتون له وظائف كامنة للمجتمع وللتنظيم الموجود بداخله، وذلك عندما ناقش النتائج الوظيفية غير المقصودة لبعض أنماط الصراع^(٨).

ويذهب ميرتون إلى أن البناء الاجتماعي الرسمي المنظم تنظيماً رشيداً يتضمن أنماطاً للنشاط محددة بوضوح - تتكون من الناحية المشالية - من سلسلة من الأفعال المرتبطة بأغراض التنظيم ارتباطاً وظيفياً، بمعنى أن الأفعال تعمل على تحقيق الأغراض، ويتكون التنظيم من سلسلة من الوظائف المسلسلة بعضها فوق بعض، يرتبط بكل منها عدد من الالتزامات والامتيازات التي تحددها القواعد أو التعليمات الرسمية ولكل وظيفة قدر من المسئولية والسلطة، أي أن السلطة مرتبطة بالوظيفة وغير مرتبطة بشخص محدد يؤدي دوره الرسمي. ويحدث الفعل الرسمي داخل إطار من القواعد التنظيمية السابقة على الفاعل في الوجود وترتبط الوظائف بعضها ببعض من خلال نسق من العلاقات الرسمية إلى حد كبير غير أن هناك مسافة اجتماعية محددة بوضوح تفصل بين الذين يشغلون تلك الوظائف.

وتظهر الناحية الرسمية من خلال طقوس اجتماعية معقدة، وتتكامل الناحية الرسمية مع توزيع السلطة لتخفف من حدة الاحتكاك أو تقلل من عدد المشاكل، بفضل الاتصال الرسمي المحدد بكل دقة ويفضل الطرق التي سبق أن حددتها قواعد التنظيم، وبذلك تنشأ القدرة على تخمين سلوك الآخرين، كما تنشأ مجموعة ثابتة من التوقعات المتبادلة. وهذه الناحية الرسمية تجعل التفاعل سهلاً بين الموظفين. كما يجد الرؤس الحماية والأمن من أفعال رئيسه التعسفية لأن أفعال كل منها يضبط عليها مجموعة من القواعد يدركها كل منها^(٩).

وقد درس ميرتون تأثير الخلل الوظيفي ويقصد به أن أعضاء المنظمة يطبقون

(٧) Merton, Robert, Bureaucratic structure and personality in his social theory and social structure Glencoe, 1957.

(٨) Crozier, M; The Bureaucratic phenomenon Chicago, 1967.

(٩) Etzion A; A Comparative Analysis of complex organization, New York, 1961.

الاستجابة في أحد المواقف على موقف آخر مماثل، الأمر الذي يسفر عنه نتائج لا تتوقعها المنظمة ولا تريدها^(١٠).

ويؤكد أن التغيرات التي تحدث في شخصيات الأفراد الأعضاء في المنظمة، تنشأ عن عوامل في البناء التنظيمي، ويقصد بالشخصية أية رابطة ثابتة بين فعل واستجابة، ومعنى ذلك أن لكل شخصية غطا محددًا من الاستجابات لا تتغير بسهولة أو بسرعة^(١١).

ويبدأ نسق القضايا العامة عند ميرتون بحاجة الإدارة العليا في المنظمة إلى الضبط أو الرقابة، وتتمثل هذه الحاجة في الاهتمام المتزايد بثبات السلوك والتنبؤ به. وتكون الرقابة أو الضبط من التأكد من أن الإجراءات المقننة التي وضعتها الإدارة العليا هي فعلاً موضع التنفيذ^(١٢).

ويؤدي الاهتمام بثبات السلوك والأساليب المستخدمة لضمان هذا الثبات إلى عدد من النتائج :

١ - يقل عدد العلاقات الشخصية لأن البيروقراطية في واقع الأمر ليست سوى مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف أو الأدوار. ويستجيب الموظف للأفراد الآخرين في المنظمة ليس على أساس أنهم أفراد بل على أساس أنهم يشغلون أوضاعاً، لكل منها حقوق وواجبات محددة، ويحدث الصراع داخل المنظمة في إطار محدد بكل دقة، كما أن التقييم والترقية مستقلان عن الاكتساب الفردي أي أن الترقية تم بالأقدمية المطلقة.

٢ - يزيد المشتركون من استيعابهم Internalization بقواعد وتعليمات المنظمة التي توضع في الأصل لتحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يشير إلى أن لها قيمة إيجابية مستقلة عن أهداف المنظمة ذاتها.

ومن المهم التمييز بين ظاهرتين يطلق عليهما ميرتون مصطلح ازاحة الأهداف

Merton, op. cit.,

(١٠)

Ibid.

(١١)

Ibid.

(١٢)

الظاهرة الأولى : يؤدي فعل معين إلى أن يقوم الموظف بنشاط محدد يقود إلى نتيجة مفضلة. وتكرار اختيار هذا البديل (النشاط) المقبول في سلسلة من هذه المواقف، تجعل الموظف بالتدريج يفضل النشاط الواسيلي Instrumental على النتيجة المفضلة. أما الظاهرة الثانية : يكشف اختيار البديل المرغوب عن نتائج أخرى مرغوبة ولكنها لم تكن متوقعة. ولذلك يصبح للنشاط الواسيلي نتائج لها قيمتها الايجابية أن لم يكن له نتائج متوقعة. ويطلق ميرتون على هذه الظاهرة مصطلح التقوية Reinforcement الثانية، فالوقوف التنظيمي يأتي بنتائج شخصية أو يكون وحدات فرعية عن طريق اشتراك الموظف في الأفعال التي تدفعه إليها المنظمة^(١٣).

نقد ميرتون :

يشير سيلفرمان إلى أنه عند استخدام مفاهيم ميرتون لدراسة تنظيم معين، يتساءل المرء : خلل وظيفي لمن ؟ أو أنه يؤدي وظيفة كامنة لأي شيء ؟ ان ميرتون لا يربط نتائج السلوك بأهداف الأفراد أو الجماعات ولكنه يشير إلى حاجات النسق سواء أكان مجتمعاً أو منظمة ولا يعجب ميرتون فكرة حاجات النسق، ولكنه عند التحليل يفترض وجود هذا النموذج. لقد اهتم ميرتون بالوظائف ولم يهتم بنتائج السلوك، وهما في الواقع أمران مختلفان. إن المفهوم الأول يقتصر على الفعل سواء أشبع حاجات أو أهداف النسق، وهي بالضرورة حاجات النسق نفسه. ويتضح من ذلك أن نظريات المدى المتوسط عند ميرتون تعتمد على استخدام الإطار العام للأنساق. ولذلك تتعرض لانتقادات لأنها لا تفسر التغير الاجتماعي أو أسبابه المتغيرة عن نتائج الفعل.

والواقع أن صور التفسير الوظيفي تعتمد على المجتمع كنسق، ولكي يكون التفسير كافياً يجب أن يشير إلى مطالب النسق من أجزائه المكونة، ويشير سيلفرمان أنه إذا كان ميرتون غير راض عن «حاجات» النسق فيجب أن يكون غير راض عن الوظيفة.

Merton. R. et al, Reader in Bureaucracy, Glencoe, 1952.

(١٣)

Bureaucratic Structure and Personality, in his social theory and social structure, op. cit.

سيلزنيك :

يمثل سيلزنيك المحاولة المبكرة لتطبيق المنظور الوظيفي في دراسة المنظمات، ولذلك فإن له أهمية خاصة. وقد استخدم مفهوم حاجات الإنسان، كأدلتته التصورية الأساسية وهذه الحاجات تتكون من : الحاجة إلى استمرار السياسة العامة والقيادة، الحاجة إلى نظرة متجانسة كي تتم الموافقة المستمرة والمشاركة من جانب العمال^(١٤).

ولكن تشبع المنظمة حاجاتها، تواجه من جانب أجزائها المكونة ميلا لمقاومة الأفعال التي لا تخدم أغراضها، وقد اطلق سيلزنيك على هذه المشكلة مشكلة المقاومة والعناد، وتصور المقاومة من الأفراد لأنهم يفعلون كأشخاص كاملين، ولا يفعلون في ضوء أدوارهم النظامية الرسمية. كما أن المؤسسات والمنظمات الأخرى القائمة في البيئة تتصف بالمقاومة أو العناد، لأن على المنظمة أن تتعامل معها في ضوء قواعد عامة. وهو يختلف عن فيبر الذي يدعى أن الشرعية قائمة على القواعد العامة، فسيلزنيك يرى أن مسألة الشرعية على هذا النحو تثير المشاكل. وعلى المنظمة أن تسعى باستمرار إلى أن تجعل أنشطتها شرعية لأعضائها وليبيتها العدائية.

والمسألة الهامة عند سيلزنيك هي طبيعة استجابات المنظمة للمشاكل وللتحديات أو الحاجات التي لا تستطيع اتباعها بطريقة مقبولة من الناحية الثقافية. كما أن إعطاء نصيب من السلطة للجماعات أو الأشخاص الذين يهددون - في مقابل تعاونهم في مجالات أخرى - وهي من الاستراتيجيات الناجمة تخلق مشاكل أخرى قد لا يوجد لها استجابة شرعية رسمية.

وقد استخدم سيلزنيك هذا المنظور في دراسة هيئة وادي التينسي T. V. A الذي انشغل بسلوك الدفاع عن الذات لاشباع حاجته للاستقرار وتحقيق الهدف.

Selznick, P., « An approach to a theory of Bureaucracy, Amer, social, Rev, Vol. 8, (١٤) 1943 pp. 47-54 and foundations of the theory of organizations, Amer, social, Rev Vol. 13, 1948: pp. 25-35.

وكان عليه أن يتكيف مع البيئة عن طريق الاختيار المشترك للعناصر الخارجية المهددة، وعلى البيئة أيضا أن تتكيف مع احتياجات الـ T. V. A. وتوفر عملية التكيف المتبادل توازنا مؤقتا لأن لها نتائج غير مقصودة للاتساق. فالتمط السائد هو توتر وتكيف مع اتساق مشغولة بفعل مستمر كي يتوافق أحدهما مع الآخر^(١٥).

ويذهب سيلزنيك إلى أن حاجات المنظمة لا ينبغي اشباعها عن طريق الفعل الواعي للأفراد، بل عن طريق النتائج غير الواقعة لأفعالهم. وهكذا تنشأ البدائل الوظيفية عندما لا تستطيع اشباع الحاجات بطرق مقبولة ثقافيا. ولذلك يعتمد تحليل سيلزنيك على العمليات اللاشخصية التي تعمل المنظمات من خلالها، ولا يعتمد على حوافز الفاعلين ولكن سيلزنيك عندما واجه مشاكل النسق لم يتجاهل تماما حوافز المشتركين فيه ولكنه أشار إلى أن هذه الحوافز ستعكس دائما حاجات المنظمة. وقد انتقد سيلفرمان هذا الموقف، لتفسير السلوك على ضوء حوافز الأفراد، أما حاجات المنظمة فهذه مسألة أخرى تماما. فلم يدرك سيلزنيك الصعاب الكامنة في موقفه، فقد اعترف بأن مفهوم الحاجات الأساسية في التحليل التنظيمي يفتح باب الاعتراضات كتلك الاعتراضات التي ثارت ضد مفهوم الغريزة^(١٦).

وإذا حللنا المنظمات في ضوء حاجاتها، فإننا لا نتناول أسباب الفعل المتميزة عن نتائجها كالسبب الأساسي للفعل - لا يمكن إلا أن يكون أن حاجات النسق هي التي جعلته (ضروريا). إن الطريقة التي اتبعها سيلزنيك توجه انتباهنا لمعنى الأحداث الأمر الذي يبعثنا عن مشكلة الأصول وقد يتضح لنا معنى الأفعال من نتائجها، وهذه المسألة تختلف عن العوامل التي أوجدتها، وعلى أى حال فإن سيلفرمان يوافق سيلزنيك على أن الأسباب ليست هي النتائج، ولكنه لا يوافق على أننا نستطيع فهم معنى الفعل في ضوء نتائجه^(١٧).

Silverman, Bureacracy, N. York, P. 52.

Ibid., pp. 52-53.

Ibid, P. 53.

(١٥)

(١٦)

(١٧)

ولا شك ان تجانس مسألة الأسباب هي نقطة الضعف الرئيسية في المدخل الوظيفي. فعند البحث عن أسباب الفعل يجب أن ننتبه إلى حافز الفاعل وقد قلل التحليل الوظيفي من أهمية هذه المسألة على الرغم من فكرة الوظائف الكامنة عند ميرتون.

بارسونز :

اهم اسهام لبارسونز هو محاولته تركيب نموذج لعمل كل أجزاء النسق الاجتماعي وأفكار بارسونز مركزية لأي نظرية وظيفية في التنظيمات.

ويضمن مفهوم الوظيفة فكرة الصفات النسقية للمجتمع ولأجزائه المكونة بما في ذلك المنظمات. ويريد أن يوضح بارسونز «كيف أن شبكة من الانساق والاتساق الفرعية المتشابكة تعمل، وبذلك يشجع كل منها حاجات الأخرى» وهكذا ادعى بارسونز بأن حل مشكلة النظام العام Social order عند هونز بأن جعل حوافز الأفراد المشتة متكاملة في مجتمع متماسك ومنظم. أو إذا استخدمننا مصطلحاته : تكامل انساق الشخصية والانساق الثقافية في النسق الاجتماعي. وقد جعل هذه الانساق منسقة ومتناسكة من خلال نسق القيمة المركزية الذي يدعى بارسونز أنه موجود في قاعدة أي مجتمع^(١٨).

وقد عرف نمط علاقات الدور، وبذلك أتاح للفرد أن يضع توقعات مستقرة عن سلوك الآخرين، كما تساعد الآخرين على مواجهة هذه التوقعات، وبالقيام بالتزامات الدور في مقابل الحقوق المرتبطة بأدوارهم، وبذلك تكون قادرين على توقع السلوك، ويستمر المجتمع في الوجود ولو أن أعضائه يتغيرون^(١٩).

ويوضح بارسونز ان تعريف نسق القيمة مسألة أولية ينبغي أن تم قبل ان تحدد وظائف أجزاء النسق. فقبل أن تؤكد أن إحدى العمليات وظيفة للمجتمع يدعى بارسونز أن من الضروري اثبات أن قيم المجتمع تجعل المعايير التي تعتمد

(١٨) Lands berger, H. «Parsons theory of organizations, in Black, M. (ed). The Social theories of talcot parsons, Englewood chiffs, N. J. 1961.

(١٩) Parsons, T. structure and process in Modern Societies Giencoe, 111, 1960.

عليها هذه العملية معايير شرعية. وبالمثل فإن المنظمات هي انساق مثل المجتمعات
تماما.

ولذلك ينبغي الاهتمام بتعريف قيمها أو أهدافها. ويعرف بارسونز المنظمة
بأنها نسق اجتماعي منظم لتحقيق غمط معين من الأهداف. وينظر بارسونز إلى
المجتمعات على أنها انساق، وقد ساعده على ذلك أن المجتمعات لها كثير من
مميزات الانساق الاجتماعية بطريقة واضحة. أما المنظمات فهي تختلف عن
المجتمعات لأن لها أهدافا واضحة نسبيا. فالمنظمة لها لوحة تنظيمية توضح
التسلسل أما المجتمع فليس له مثل هذه اللوحة. ويمكن ملاحظة الخدمات التي
تقدمها المنظمة للاتساق الأخرى، ومن ثم نستطيع وصف مميزات النسق المفتوح
من وصفات مميزات المجتمع. وأخيرا تظهر مشاكل التكيف والتكامل والنظام العام
بصورة أوضح عما هو الحال في المجتمع، كما وتحل بطريقة أكثر وعيا^(٢٠).

بعد تعريف حدود النسق بدأ بارسونز في معالجة المشاكل الباقية التي يهتم بها
الوظيفيون وهي علاقة الانساق الفرعية بالنسق، وتكامل النسق مع الانساق
الأخرى.

ومن أجل تفسير تكامل الأفراد والجماعات في المنظمة رجع بارسونز إلى نسق
القيمة للمجتمع كما ينعكس في هدف المنظمة وهو يحدد الأدوار بطريقة تناسبه
للتوقعات التي يأتي بها أعضاء المنظمة. فهذه التوقعات تشتق من عمليات التنشئة
واستيعاب المعايير^(٢١).

ويرتبط أداء الدور الناجح بالاشباع النفسي (الموافقة. التقدير. الامن)
وبالاشباع الوسيلى (أى توفير وسائل لانجاح الأهداف العامة التي يضعها نسق
القيمة المركزية، وهذه الاشباعات الوسيلىة توفرها البواعث التي تتمثل في
المكافآت المادية وغير المادية التي تدفع الأفراد إلى أداء أدوارهم التنظيمية^(٢٢).

وكان بارسونز مهتما بتفسير العلاقات بين النسق الاجتماعى ونسق الشخصية

Silver man, op. cit., pp. 54-55.

Ibid., p. 55.

Ibid., pp. 55-56.

(٢٠)

(٢١)

(٢٢)

ونسق الثقافة، كما كان مهتماً بالروابط القائمة بين نسق اجتماعي وآخر. وترتبط المنظمة بالمجتمع عن طريق نسق القيمة وعن طريق الاحتياجات الوظيفية التي لا يمكن إشباعها إلا عن طريق المجتمع والتي ينبغي إشباعها كي تستمر المنظمة في الوجود. وتتكون شروط الاستمرار في الوجود من القدرة على التكيف، وتحقيق الأهداف، وجعل الأجزاء المكونة متكاملة، إلى جانب دعم النمط (أي دعم نسق القيمة السائدة وأنماط التفاعل على تجديدها). ويرتبط العاملان الأولان بففاعلية المنظمة أما الآخران فيرتبطان باستقرار المنظمة وثباتها^(٢٣).

ثم يتناول بارسونز الوسائل التي تستخدمها المنظمة في إشباع هذه الحاجات. وتكتسب المنظمة الثبات والاستقرار في البيئة عن طريق عمليات التكيف (بان تحصل على مدخلات مثل الأرض والعمل ورأس المال) وعمليات (يستخدم حوافز الأفراد لخدمة أهداف المنظمة) وفي مقابل ذلك فإن استقرار المنظمة وتحقيق هدفها يسهم في استقرار المجتمع الكبير وتحقيق هدفه. وهكذا فهناك تبادل بين المستويات العليا والدنيا للاتساق. فما هو هدف بالنسبة للمنظمة يعتبر وظيفة بالنسبة للنسق الأعلى وهكذا.

اتهم بارسونز الموظفين أنهم لم يأخذوا التغير والصراع في حسابهم عند تقديم تفسيراتهم. ويرى سيلفرمان أن هذا الاتهام ظالم. فالوظيفيون - في الواقع - اهتموا بالتغير والصراع عند تفسير استمرار الانساق الاجتماعية في الوجود، ولكنهم اعتبروها مسائل ثانوية. لذلك ميز بارسونز بين تحليل التوازن عن تحليل التغير البنائي. ويرى بارسونز أن التغير ينشأ من ضغوط البيئة أو من داخل المنظمة نفسها. ويعتبر الأول تغيراً خارجياً ومحدث لأن البيئة تتغير، وأن المنظمة ينبغي أن تتكيف مع هذا التغير أما التغير الآخر فهو تغير داخلي، ينشأ عن التوترات التي تحدث داخل المنظمة. والتوتر كما يشير بارسونز ينشأ عن ميل إلى عدم التوازن في التعادل بين الطاقة والانتاج بين وحدتين أو أكثر من وحدات النسق^(٢٤).

Ibid, p. 56.

(٢٣)

Parsons, T. «Suggestions for a sociological Approach to the theory of organiza- (٢٤)
tions» op. cit., pp. 63-83, 224-239

وينشأ التغير عندما يبدل عناية كبرى بالكفاية (التكيف وتحقيق الهدف) أو الاستقرار (التكامل والكمون) ويرجع مصدر أى عدم استقرار وكما أشار بارسونز أن بؤرة التغير الحاسمة ترجع إلى عدم استقرار نسق القيمة المركزى، الذى يعبر عن العواطف الأخلاقية وتوقعات المجتمع المعيارية، كما يحدد هدف المنظمة، وهو مصدر ممارسة السلطة الشرعية بداخل المنظمة.

وتتمثل استجابة المنظمة للتوترات الداخلية أو الخارجية فى أن تكيف وتتوافق فى اتجاه ونمط جديد من الاستقرار أو ترتيب جديد لزيادة الفاعلية إلى أقصى حد ممكن.

ويرى سيلفرمان أن مسلمة التوازن الدينامى هى حجر الأساس المنطقى فى التحليل الوظيفى. فإذا وافقنا على أن الانساق تقوم بالفعل، فليس من الواضح أن تكون الاستجابة دائما هى التكيف مع عوامل التغير الخارجية أو الداخلية. فإذا أدركنا وجود صراعات للمصالح فإن مجموعة التوقعات السائدة داخل المنظمة قد تكون متعارضة، وأى تغير فيها لا يسهم بالضرورة فى استقرار النسق. ومعنى هذا أن التغير قد ينشأ عن طريق الصراع والتناقض وليس عن طريق إقامة أنماط محددة من الانحراف.

إن معالجة بارسونز لمسائل التغير والصراع معالجة غير مرضية وقد نشأ هذا الأمر من اتجاهه كوظيفى كما يشير سيلفرمان. فقد عالج نتائج الفعل بدلا من دراسة مصادره، وقد اهتم بوظائف الصراع بدلا من أسبابه. ويتضح ذلك من رأيه فى العلاقة بين المنظمات والمجتمع فهو يرى أن المنظمة نسق مفتوح جزئيا ويعامله كما يعامل البيئة كمجموعة من المعطيات، ثم يوضح طريقة توافق الأول مع مطالب الآخر. ولم يقدم لنا أى تفسير فى أن تنظيات معينة تنشأ فى أوقات محددة وفى مواقف معينة. ولم يوضح لنا السبب فى أن بعض التنظيات يجب أن يكون لها هدف يناسب نسق القيمة السائد فى المجتمع^(٢٥).

وقد يدافع المرء عن الصورة التخطيطية عند بارسونز على أساس أنها توفر قاعدة أساسية لتحليل تعقيدات العالم الواقعى.

نظرية النسق المفتوح عند كاتز وكاهن :

يمثل كاتز Katz وكاهن Kahn اتجاهاً في علم الاجتماع الأمريكي يبتعد عن المنظور السيكولوجي الذي يتبناه باحثو مصانع هاو تورن، ويبتعد أيضاً عن مفهوم النسق كما يفهمه أصحاب الاتجاه الوظيفي. وقد بدأ الباحثات بالإشارة إلى المزايا الكامنة في نظرية النسق من أجل فهم طريقة تأثير الأبنية التنظيمية في السلوك^(٢٦).

وقد هاجم مدخل العلاقات الانسانية، كما أشارا بامتان إلى اتجاه النسق الاجتماعي الفنى الذى يتمثل فى كتابات تريست Trist ورايس Rice وأوضحا أن نظرية النسق المغلق فشلت فى فهم عمليات التغذية المعادة (المرتده) وضرورتها للبقاء^(٢٧).

ويدعى كاتز وكاهن أن منظور النسق المفتوح يوضح طريقة تحقيق المنظمة للاستقرار بفضل المدخلات التى تحصل عليها من البيئة فى شكل سلع وخدمات. ويوضحان أن الحافزية الانسانية هى الطاقة الاضافية التى بدونها لا يستطيع أن يعمل أى نسق اجتماعى كما يوضحان الوظائف التى تؤديها المنظمة من أجل الانساق الأخرى. أما أنماط المنظمات فى رأيها فهى وظائف الدعم والتكيف والادارية والسياسية^(٢٨).

ويحدد كاتز وكاهن مميزات الانساق المفتوحة بطريقة تشير إلى قبولها الكامل للمثالة البيولوجية - ولكنها واعيان تماماً بالاختلافات القائمة بين المنظمة والكائن الحى. تختلف المنظمات عن الكائنات الحية، فليس لها حدود واضحة، ولذلك فهى أكثر انفتاحاً. وقد تكون العلاقات بين أجزائها أكثر مرونة، ولذلك تسمح بقدر أكبر من التغير فى السلوك، وأخيراً لا تولد الانساق الاجتماعية وإنما تتكون اجتماعياً^(٢٩).

Katz D and Mann. R. The Social psychology of organizations, N. Y. 1966. (٢٦)

Ibid. (٢٧)

Ibid. (٢٨)

Ibid. (٢٩)

ويذهب كاتز وكاهن إلى أنه إذا كانت المنظمات تختلف عن الانساق البيولوجية فهذا ليس معناه إسقاط المماثلة البيولوجية، بل ينبغي أن نأخذ في حسابنا أن هناك طرقاً محددة لإشباع حاجات النسق أكثر أهمية في المنظمات منها في الكائنات الحية. لأن الانساق الاجتماعية ليست كائنات حية فإن نسق الدعم أكثر أهمية لأن المنظمات تتطلب أنواعاً مختلفة عن ميكانزمات الضبط كي تجعل أجزاءها المكونة معاً وتعمل بطريقة الاعتماد المتبادل المطلوبة^(٣٠).

ويواجه هذا النوع من التحليل مشكلة التكامل كما يوضح لنا سيلفرمان Silverman لأن المنظمات إذا كانت تتكون من أفراد لهم حوافزهم ولا تتكون من خلايا، فلا تستطيع استبعاد إمكان قيام الصراعات بين المصالح داخل المنظمات. ولكنها حلاً هذه المشكلة بطريقة تبدو أنها تمثل تهديداً خطيراً للمماثلة البيولوجية، فهذا الحل مستمد من فكرة بارسونز، عن نسق القيمة المركزية. فهما يشيران إلى أن المعايير هي أحد مكونات الأدوار، ولا يلعب العامل دوره فحسب - في سلسلة الأنشطة ذات الاعتماد المتبادل بل وأيضاً يقبل المعايير التي تحكم أداء هذه الأدوار، وهكذا يصبح أعضاء المنظمة متكاملين بقبولهم لقيمة النسق، التي تعكس بدورها قيم المجتمع الأكبر. وهذا الحل في رأى سيلفرمان يصف كل المنظمات، ويتضمن افتراضات قبلية غير شرعية كما أنه يلاحظ أن كاتز وكاهن أخذاً مثالهما الخاص بقبول قيم المنظمة من اتجاهات أعضاء المنظمات التطوعية وليس من أعضاء المنظمات الاقتصادية. وقد تركزت دراساتها على ذلك النمط بين المنظمات حيث من غير المتوقع قيام صراع المصالح والقيم. وما يهدم تفسير التكامل عندهما افتراضهما أن وجود معايير رسمية عن أداء الدور معناه أن العامل يتواءم معها بالضرورة. ولكن - كما يوضح سيلفرمان - أن معيار العامل عن العمل المرضي قد يكون مختلفاً عن معيار الإدارة، وعلى أى حال ينبغي أن نأخذ الامثال لبناء المنظمة السائد على أنه مسألة تشير الجدل وليس على أساس أنه مسألة مسلم بها.

الفين جولدنر :

استعان جولدنر بمفاهيم فيبر في البيروقراطية ووظائفها عند دراسة المنظمات الصناعية الحديثة. فقد درس منجماً للجيس دراسة دقيقة، ووصف الآثار الناجمة عن إدخال التنظيم البيروقراطي في الشركة الذي وجد كل المعارضة. فقد كان النظام الإداري السابق قائماً على غط التساهل. فقد كانت الإدارة تتجاهل تنفيذ الأوامر، أو أنها تتساهل في تنفيذها. فهي لا تراقب العمال دائماً، وإذا أخطأ أحدهم تعطيه فرصة أخرى أي إنها لا تعاقبه. وبذلك ساد الشركة جو من الاسترخاء، الأمر الذي جعل اتجاه العمال طيباً نحو الشركة^(٣١).

ثم جاء مدير جديد، يريد تنفيذ الأوامر، وجعل بناء السلطة يعمل بفاعلية، أي أن هناك تنظيمًا رشيدًا قانونيًا يعمل بفاعلية، الأمر الذي أدى إلى انخفاض الروح المعنوية، ونشأ صراع متزايد بين الإدارة والعمال، بما في ذلك إضراب عنيف للغاية.

وعند تحليل جولدنر لهذا الموقف استطاع التمييز بين ثلاثة أنماط من السلوك البيروقراطي، لكل منها قيمه وصراعاته.

البيروقراطية الكاذبة :

هناك مصدر خارج الجماعة يفرض التعليمات عليها، يتمثل في شركة التأمين التي قضت بمنع التدخين في المصنع، ولكن الرؤساء والمؤسسين على السواء لم يتقبلوا بتنفيذ هذه التعليمات، لأنهم اعتبروها غير شرعية، وكل من ينتهك الأوامر يرتفع مركزه الاجتماعي داخل الجماعة. غير أنه إذا حضر مفتش شركة التأمين فالجميع يمتنعون عن التدخين. وهذه البيروقراطية الكاذبة تتفق مع التصور العام لإدارة الإجراءات البيروقراطية العقيمة البعيدة عن الواقع.

Gouldner, Alvin, patterns of IndustrialBureaucracy, New York, 1954.

(٣١)

البيروقراطية النيابية :

وقد استعان جولدنر بمفهوم البيروقراطية القائمة على الخبرة عند فيبر. فالخبراء يضعون القواعد والتعليمات، كما أن أعضاء المنظمة يقبلون سلطة هؤلاء الخبراء ويترتب على ذلك أن الرؤساء والمرؤوسين يساندون القواعد والتعليمات لأنها تتفق مع قيمهم، ويمنحون المركز الاجتماعي للذين يتواءمون معها. ومثال ذلك أن كلا من الإدارة والعمال يضغطون لوضع برنامج يكفل لهم الأمن والسلامة داخل المصنع. وفي هذا الموقف يصدر الرؤساء الأوامر، ويطيعها مرؤسوهم، وقد ينشأ بعض التوتر بين الفئتين ولكن مع قدر قليل من الصراع الواضح: مادامت القيم مشتركة بين الجماعتين، فإن الانحرافات لا تحدث إلا بالاهمال المتعمد أو بسبب الجهل، وهذا النمط من سلوك البيروقراطية النيابية قريب للغاية من الصور المثالية للتنظيم التي يدافع عنها تيلور حيث لا تقوم السلطة على الوضع أو الوظيفة بل على المعرفة والخبرة المقبولة.

البيروقراطية العقابية :

تنشأ القواعد استجابة لضغط الإدارة أو العمال كمحاولة لإجبار الطرف الآخر على الامثال. ويؤكد هذا النمط من البيروقراطية عناصر السلطة ولو أن جولدنر يشير إلى احتمال وجود صراع القوة، لأن العمال قد يفرضون على الإدارة بعض القواعد المتعلقة بالعمل الإضافي مثلاً.

وتعتبر القواعد شرعية في نظر الرؤساء أو المرؤوسين، إذا كان التواءم معها يسفر عن اكتشاف المنزلة الاجتماعية، الأمر الذي يتضمن انخفاض المنزلة الاجتماعية للطرف الآخر وأما الانحراف عن القواعد فهو عصيان ارادى، ولذلك فإن هذا الموقف يستلزم كثيراً من الصراع والتوتر.

وظائف القواعد والتعليمات البيروقراطية :

تعتمد الجهود البيروقراطية في خلق روتين بيروقراطى ثابت، على النتائج الواقعية الناشئة عن القواعد والتعليمات البيروقراطية أى على :

(أ) وظيفة الشرح أو التفسير : كانت الحاجة لهذا النوع من القواعد في المصنع القائم على سطح الأرض أكثر منها في المنجم، وذلك لتحديد التزامات العمال. ولم يكن للجماعات غير الرسمية للعمال الدافع أو القوة لوضع وتوجيه مسئوليات العمل.

(ب) وظيفة التخفي : عندما قاوم العمال ورؤساؤهم شرعية سلطة المدير الجديد، ساعدته القواعد البيروقراطية على الادعاء بأنه لا يغير شيئاً ولكن المكتب الرئيسي للشركة هو الذي يحدث كل التغير.

(ج) وظيفة جهاز الضبط من بعد : هذه القواعد التي يصدرها المكتب الرئيسي للشركة ساعدت المدير الجديد على تجنب مقاومة العمال القدامى.

(د) وظيفة الانحراف : تلاحظ هذه الوظيفة في عملية إعلان « ممنوع التدخين » الذي يتجاهله العمال باستمرار.

(هـ) وظيفة استمرار الجمود أو البلادة : تتضح هذه الوظيفة عند ملاحظة تفاعل العمال مع المشرفين. فكلما حاول المشرف تنفيذ تعليمات الغياب ترك عمال المنجم ما يقومون به من أعمال. وكلما كان تنفيذ التعليمات يتم بواسطة الإشراف الدقيق، خرج العمال على هذه القواعد وتزداد مقاومتهم وعداؤهم بأن ييئسوا في العمل أقل جهد يستطيعونه.

ويشير Pugh إلى بعض المسائل : أن أنماط السلوك التي تميل لأنماط البيروقراطية الثلاثة قد توجد بدرجات مختلفة في المنظمة الواحدة. غير أن البيروقراطية العقابية تستخدم في أغلب الأحيان، وتوجد تنظيماً يتسم بالكفاءة، ويعمل بالتواؤم مع القواعد والإجراءات الرشيدة وتستخدم قواعد عامة لا شخصية، تقلل التوترات بين الأشخاص الذين يتسمون بالكفاية وتقوى استخدام القواعد البيروقراطية اللاشخصية. وهذه هي قوة البيروقراطية كما أوضحها فيبر.

ولكن جولدنر يؤكد أن هناك نتائج غير متوقعة لوظيفة البيروقراطية لم يأخذها فيبر في حسابه. فالقواعد العامة اللاشخصية توضح ما هو غير مسموح، وبذلك

تزيد من معرفة الناس بالحد الأدنى من السلوك المقبول الذى يصبح السلوك المعيارى وهذا يقلل من الكفاية. وفى البيروقراطية العقابية يهتم المدير بالشدة المتزايدة للإشراف الدقيق ليتأكد من أن الأوامر تنفذ فعلاً، يترتب على ذلك اهتمام متزايد بالسلطة وتوتر أكبر بين الأشخاص.

ويستج عن ذلك الاستمرار فى إصدار القواعد الرسمية اللاشخصية لعلاج الصراعات، ومن ثم تبدأ دورة جديدة. ومعنى هذا أن النتائج المتوقعة على السواء تقوى من السلوك البيروقراطى فالنسق غير ثابت أو غير مستقر لا ينجز أهدافه إلا على حساب كثير من التوتر والصراع بين الأشخاص. فالقواعد لها آثار إيجابية وأخرى سلبية ونتائج متوقعة وأخرى غير متوقعة^(٣٢).

أما الهدف الثانى للقواعد البيروقراطية فهو التغلب على أثر الإشراف الوثيق التى تجعل الاختلافات فى الدقة مرئية وواضحة للغاية ولذلك قد تنتهك معايير المساواة. ولذلك تعتبر القواعد مادية للأوامر المباشرة بتقديم تقرير للالتزام الخاصة بوظيفة الشرح أو التفسير. وعلى أى حال قد تقوم الجماعة غير الرسمية بهذه الوظيفة وبذلك تؤدى إلى صراع غير متوقع.

كما أن القواعد البيروقراطية تفضل الطريق اللاشخصى فى استخدام السلطة (وظيفة التخفى)، كما إنها تساعد الضبط لكى يتم عن بعد (وظيفة الضبط عن بعد)، ولكن المسافة قد تكون كبيرة للغاية وتؤدى إلى موقف سلطة «كاذب» ولكنها تحدد المعايير الدنيا التى تتيح للأفراد العمل على مستويات دنيا من الالتزام (وظيفة استمرار الجمود) ويتضح من ذلك أن الوظائف الفنية للبيروقراطية تنشأ عن الاحتمالات المختلفة لعمل القواعد^(٣٣).

Gouldner & Gouldner, Modern Sociology, N. York. pp. 410-413.

(٣٢)

(٣٣) انظر: د. محمد عبد الله أبو على، مدارس اجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٨،

ص ٢١٨، ٢١٩.

المراجع

1. Parsons, T., Suggestions for a sociological Approach to the theory of organizations, Admin, Sci, Q. Vol. 1. 1965.
2. Merton, R.; Bureaucratic structure and personality in his social theory and social structure, Glencoe, 1957.
3. Crozier, M; the Bureaucratic phenomenon, Chicago, 1967.
4. Etzioni, A.; A comparative Analysis of complex organizations New York, 1961.
5. Merton, R.: et. al, Reader in Bureaucracy, Glencoe, 1952.
6. Selznick, p. «An Approach to a theory of Bureaucracy, Amer Social Rev, Vol. 8, 1943.
7. Foundations of the theory of organizations, Amer social, rev. Vol. 13. 1948.
8. Silverman, Bureaucracy, N. York.
9. Landsterger, H. parsons, theory of organization, in, Black, M. (ed). The social theories of Talcot parsons, Engle wood cliffs, 1961.
10. Parsons, T. Structure and process in Modern societies, Glencoe, Ill, 1960.
11. Katz and Kahn, R., The social psychology of organizations, New York, 1966.
12. Gouldner, Alvin, patterns of Industrial Bureaucracy, New York, 1954.
13. Gouldner & Gouldner, Modern Sociology, New York.

الفصل الثامن

المبادئ الأساسية للإشراف*

Basic Principles of Supervision

الإشراف هو فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل. ويتحقق الإشراف على أكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف بالطبع. وقد يكون الإشراف من أصعب الفنون لأنه يحتاج إلى استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية التي ثبتت صحتها مع معظم الناس في أكثر الأحيان بطريقة ناجحة وفطرية.

ويعترف المشرفون المحنكون بعدم وجود طرق أكيدة ومحددة للعمل مع الناس عامة لكنهم يعرفون بحكمتهم التي نتجت عن خبرتهم أن البشر لهم سمات فريدة وأن هذه الفردية يجب أن توضع دائماً في الاعتبار عند تنمية علاقات العمل.. ورغم معرفة السمات الخاصة للأفراد إلا أن هناك مبادئ عامة معينة يستلزمها المشرفون كدليل فن العمل مع الناس. ويحتوى كل مبدأ على بعض الأفكار المصاحبة التي يجب فهمها لتقيم المبدأ الإرشادي، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ مع مناقشة لكل منها. وليست هناك أهمية لعرض مبدأ قبل الآخر فكلها في غاية الأهمية.

المبدأ الأول: يجب أن يفهم الناس بوضوح ما هو المتوقع منهم:

عندما يبدأ شخص مستجد العمل فإنه في العادة يتشوق لمعرفة الهيئة التي

* ترجمة الدكتور عبد المادى الجوهري عن كتاب «الشرف الناجح» لمؤلفه ولم نقلد رسال.

يدخلها والعمل المقروض القيام به، أى ما ستكون وظيفته المحددة. وينتهر المشرف المحرب هذا الاهتمام المبدئ. فهو يعرف أنه إذا فشل فى تحقيق بداية طيبة للموظف المستجد فإنه قد يستغرق مدة أطول ويحتاج إلى عمل أشق لانجاز ذلك فيما بعد. وهو يعلم أيضا أن موظفه قد لا يحمل نفس الشوق والاستجابة للتعلم كما هو فى البداية. وعلى أية حال فإن أى موظف. مستجد يجب أن يعرف الآتى بعد أن يبدأ العمل مباشرة :

١ - ما تمثله الهيئة، وكيفية التنظيم فيها، وطريقة التشغيل، ونوع العمل فيها وشيء عن تاريخها وأسلوب الترقية، الذى تستخدمه مع العاملين فيها.

وتعتبر معرفة هذه الأفكار تدريبا أساسيا فى عملية البيع. والغرض هنا هو أقتناع الموظف المستجد أنه قد التحق بأحسن هيئة ممكنة وأنها تضم أفضل الناس، وأنه يقوم بأهم عمل بأعلى درجة من الاستنارة والكفاية. ويحب الناس الاحساس بأن هيئتهم هيئة ممتازة ويبدل الموظفون جهودهم فى شيء هام. والزهو بالهيئة قوة حافزة عند الكثير من الناس، فإن الايمان بأهمية عمل الهيئة يمنح دورهم فيها نوعا من الامتياز.

٢ - طبيعة عمله المحدد وصلة عمله بأعمال زملائه الموظفين. ونوع السلطة التى سيارسها إذا كانت ثمة سلطات، وكذلك المسئول عن الاشراف عليه.

وغالبا ما يكون هناك نوع من عدم الوضوح فى هذه المجموعة من البنود لسنوات كثيرة. ويجب أن يستعرض للموظف الجديد هذه البنود بين الحين والآخر حتى تتحقق البداية الصحيحة. وبهذه الطريقة يعتمد كل شيء يقوم به الموظف بعد ذلك على معرفته لرئيسه وعلى فهمه الواضح لعمله وصلته بالأعمال المرتبطة به.

٣ - مكان الحصول على المواد والتموين والعتاد التى قد يحتاجها. وموقع مكان عمله وقواعد العمل فى الهيئة. وهذه القواعد تشمل موعد صرف المرتبات وبداية العمل ونهايته، ووقت الراحة المخصص لتعاطى القهوة، وفترة الغداء والاجازات وغيرها من القواعد الخاصة بالهيئة على وجه التحديد.

قد لا تحتاج هذه الأشياء إلى بيان. ومع ذلك فهي هامة ويجب أن نهم بها. وقد لا يحتاج المشرف في هذا الصدد إلى شرحها شخصيا ولكن من الممكن أن يقوم بعض موظفيه بذلك.

٤ - كيفية قياس الكم في عمله.

٥ - معايير الجودة في عمله.

ويحتاج البندان الرابع والخامس إلى التفكير الدقيق. فمن غير المشجع في الواقع أن يكتشف الموظف بعد العمل لمدة معينة أن مستوى الجودة في عمله ليس على ما يرام. ومن غير المشجع أيضا أن يعلم الموظف بعد الأوان أن إنتاجه على غير ما يتوقع المشرف وأن الكم والكيف يجب أن يفهما مقدما. وإذا لم يتم ذلك فقد يثور جدل حولهما حين يكتشف الموظف أنه لا يوافق المشرف في أحدهما أو كليهما.

وهناك أشياء أخرى يجب أن يتأكد المشرف من معرفة رجاله لها. فمثلا في بعض مصالح الحكومة وفي بعض الصناعات يجب أن يعرف الموظف المستجد قواعد الأمن إذا كان عمله يتضمن موادا أو نشاطا سريا، وتحتاج هذه الأشياء على أية حال إلى مناقشة بين المشرف والموظف المستجد. ومن الأفضل أن تكون هذه المناقشة مخططة بأسلوب منهجي. وإذا لم تكن كذلك فيحتمل أن ينسى الموظف بعض الأشياء أو يتغاضى عنها. ولن يكون هذا خطأ الموظف المستجد.

ويجب أن يكون أغلب ما يحتاجه الموظف المستجد من هذه المعلومات في شكل مكتوب، وكثير من المصالح الحكومية، وليس كلها، عندها هذه المعلومات مكتوبة، ونفس الشيء متبع في بعض المصانع والشركات وتتضمن هذه المعلومات ما يلي :

- خريطة المنظمة.
- أهداف المنظمة وسياسة التشغيل بها.
- تاريخ المصلحة.
- أسلوب الترقيات التي تستعمله المصلحة.

- قواعد العمل المكتبي العامة لكل العاملين.

- توصيف الوظائف على حدة وشرحها.

- مستويات الأداء من حيث الكم والكيف.

- موجز عن التدريب الخاص بكل وظيفة.

ويستطيع المشرف إذا ما كان مدعماً قبل هذه المجموعة من المواد والمعارف القيام بعمل أفضل وأكمل عما لو حاول تذكرها كلها. والهيئات التي تعرف أن الموظفين أهم رصيد لها تعد هذه البيانات وتوفرها وبعض الهيئات تكتب البنود الثلاثة الأخيرة ذات طابع فردي.

المبدأ الثاني: يجب أن يتوفر الارشاد للموظفين في أداء عملهم.

والارشاد كلمة عامة. ويتميز أدق فإنها تشمل الأشياء الآتية:

١ - المعلومات الجارية:

من غير المتوقع أن يعمل الإنسان في جهل بما حوله - فكل موظف يرغب في معرفة ما يدور حوله مما قد يؤثر على عمله. والأمر متروك للمشرف في تقدير التطورات الجديدة والأشياء التي توشك أن تحدث. والأشياء التي حدثت بالفعل ونقلها كاملة وفورا لكل أفراد مجموعته، ويمكنه القيام بهذا في الاجتماعات أو مؤتمرات الهيئة أي مع كل موظفيه في نفس الوقت، فإذا قام بهذا العمل مع كل من موظفيه على حدة فإنه سيستغرق وقتاً أطول. والمصادفات متشابكة ككرمة العنب. وغالبا ما يكون الاستماع إلى المعلومات التي تنقصها الصحة كلياً أو جزئياً مؤدياً للمتاعب وحتى المصائب. وكرمة العنب تعمق جذورها في الممارسة السيئة للإشراف وتزدهر إلى أعلى درجة حين يهمل المشرفون في مساهمة رجالهم لأحدث المعلومات.

٢ - معلومات التخصص:

بالإضافة إلى معرفة التطورات، يحتاج الموظفون إلى دراسة أحدث وأفضل المعلومات الفنية أو الخاصة التي تتصل بعملهم. ذلك لأن أحدث النظريات

والمبادئ والمواد والمعرفة التي تتعلق بفروع تخصصهم المعينة هامة لأي عامل. وقد يبدو هذا على درجة كبيرة من التعميم بالنسبة لكل نوع من العمل. فمن الممكن للعمال غير المهرة أن يستمروا دون الحاجة إلى هذه المعلومات لكن الجحرف الأحسن والطريقة الأفضل في حفر خندق، والممكنة الأحسن أو الآلة الأفضل في تنظيف الأرضيات والأدوات الأحسن لتحريك الأشياء الثقيلة ومعرفة الأسلوب الأفضل في أي عمل، كل هذه الأشياء تساعد في تحسين إنتاجية الناس وتنمي اهتمامهم بالعمل، ومن الواضح في الميادين المهنية أن قاطع الأخشاب أو المهندس أو عالم الطبيعة أو الطبيب أو المحامي أو رجل الاقتصاد أو أي متخصص في أي ميدان لا يستطيع أن يتطور دون دراسة المعلومات الجديدة في ميدانه. وقد يكون صحيحا أن المشرف لا يمكنه شخصيا تزويدهم بكل هذه المعرفة، ومن الأفضل في الواقع ألا يحاول ذلك. لكنه مسئول عن التأكيد أن هذه المعرفة متوفرة وسهلة في التوصل إليها. ومسئول كذلك عن دراسة رجاله ليتأكد من نقاط القوة ومواطن الضعف في كل منهم. وكذلك فإن المشرف مسئول عن تشجيع الدراسة الصحيحة وتنميتها. وسنناقش النقطة الأخيرة باستفاضة في المبدأ السادس.

٣ - المعلومات الخاصة بالأساليب :

تختلف الأساليب مع كل نوع من أنواع العمل، ومن الأفضل أن يجعل المشرف الذكي من نفسه مرجعا لكل وظيفة في وحدته ويجب أن يتأكد أن كل موظف من موظفيه يعرف أفضل الطرق لانجاز عمله الخاص أن الطرق أو الأساليب تختلف عن المعرفة الخاصة بالعمل مع أنها قد يتداخلان. ولكن غالبا ما توجد أساليب لا تتصل بالمعرفة الخاصة الضرورية لأداء عمل معين فمثلا لا يعرف كثير من المتخصصين دائما أشياء مثل الآتية :

- (أ) كيفية الاستماع.
- (ب) أسلوب الكلام.
- (ج) كيفية الكتابة.
- (د) أسلوب القراءة.
- (هـ) كيفية تنظيم العمل.

(و) أسلوب جدولة النشاط.

(ل) كيفية إدارة اجتماع.

وهناك أساليب عديدة من الممكن أن نسجلها لكل عمل معين. وهناك بعض البنود مثل البنود الستة التي سبق ذكرها وهي بنود مشتركة بين كثير من الوظائف والمهم أن المشرف يحتاج أن يكون يقظا إلى ضرورة مساعدة رجاله في استخدام أسهل الأساليب المعروفة وأكثرها كفاءة. ولا ينبغي أن يراقب هذه الأساليب فحسب لكنه يجب أن يعمل مع رجاله بطريقة منتظمة من أجل تطويرها.

٤ - تنمية الشخصية :

وهذا آخر بنود الارشاد وربما أصعبها في التنفيذ. أن تقديم مقترحات لتنمية الشخصية تتطلب معالجة ماهرة للأمور، فلكل كائن بشري نقاط ضعف، ويعترف كل واحد تقريبا أنه ليس منزها عن الخطأ. ومع ذلك إذا أبرزت لفرد معين خطأ محددًا فإن ذلك يسبب لك المتاعب. وكثيرا ما ينكر الشخص التهمة في حدة رغم أنه أحيانا يفاجئك بالاعتراف بها. وقد يكون الشخص كسولا، أو بطيئا أو كثير الثثرة، أو متقلب الطباع، أو حاد المزاج أو متسرعا في اتخاذ القرارات أو ما شابه ذلك. والمشكلة دائما أنه لا يعترف بهذه الأشياء حتى لنفسه. ومع ذلك فإن كل إنسان له حق المساعدة من مشرفه وخصوصا في نقاط الضعف في شخصيته.

إن المشرف المفكر يحرص على أن يتلقى كل من رجاله التشجيع المفيد بطريقة أو بأخرى للتغلب على خطأ في الشخصية يعوق التعبير الكامل عن القدرة. ولست أعرف صيغة ناجحة لتوفير هذا التشجيع أو الارشاد أو لطريقة تقبله. ويبدو أنه النجاح يعتمد على^(١) اعتراف الشخص أن به خطأ (ب) منع الناس الكامل بخصوصه. (ج) تنمية الرغبة الصادقة للتغلب عليه. (د) المساعدة البناء والتشجيع على التخلص منه.

وكل واحدة من هذه النقاط هامة - وأصعب شيء في تحقيقه عامة هو

اعتراف الانسان بخطئه. أن الضغط على النقطة الأولى قد يجعل عدم التشجيع كارثة حين يأتي الاعتراف في النهاية، ويؤدي عدم التشجيع إلى صعوبة تنمية الرغبة للتغلب على الخطأ. وحين تتخذ هذه الخطوات يصبح تقديم المساعدة للتغلب على الخطأ سهلاً يسيراً في تقبله. ومن الممكن أن تشبه هذه الطريقة طريقة إخفاء اسم المخدرات ليجعلوا من الملمن غير ملمن. وليس هناك اعتراض إلا أن الطريقة ناجحة في أكثر الأحيان لا في كلها. ومع ذلك فإن الطريقة كما يصفها أصحابها تعتمد على الإقرار والاعتراف بالضعف. وبدونه ينعدم أى أمل في التقدم، ويستحق أسلوب التصحيح الدراسة الدقيقة وخاصة في الحالات الأكثر صعوبة.

المبدأ الثالث: يجب تقدير العمل الجيد دائماً:

يوافق كل مشرف محنك غالباً على أن هذا المبدأ سليم - ونخبرنا أن هذا التقدير يجب أن يكون علنياً بقدر الامكان - ذلك أن الناس يحبون الاحساس بالتقدير وأنهم سيجدون أكثر حين يلاحظ المشرفون مجهوداتهم ويمدحونها. لكن قد يقول المشرفون في صوت واحد تقريباً أن المبالغة في هذا ممكنة - والخطأ في أن الخوف من المبالغة كثيراً ما يمنع المشرفين من تقديم المديح مطلقاً.

ومع ذلك فما زالت استطلاعات الرأى تشير بوضوح قاطع إلى أن الناس يعتبرون تقدير العمل الجيد إحدى سمات المشرفين الممتازين. وكذلك فإنهم يعتبرون عدم تقدير العمل الجيد سمة من سمات الاشراف السيئ والسؤال الآن هو «ما هي أفضل الطرق لوضع هذا المبدأ في موضع التنفيذ المؤثر المعقول».

وفيما يلي بعض الطرق التي يستطيع بها المشرف تقدير العمل الجيد الذي يقوم به كثير من رجاله وهذه الطرق مرتبة بنظام يبدأ بأبسطها وأسهلها:

١ - قل له على الفور أنه قد قام بعمل طيب. والأفضل القيام بهذا في حضور الموظفين الآخرين.

٢ - اكتب إليه فوراً وصراحة وتأكد أن نسخة من الخطاب قد أرفقت بالملف الخاص به (ففي الحكومة الفيدرالية وفي حكومات كثيرة من الولايات وكثير

من الشركات والهيئات يحفظ ملف بشئون الأفراد لكل شخص فى الهيئة وهذه الملفات من الممكن أن تكون ذات قيمة كبرى كحفاظ للأعمال والسجلات الخاصة بكل موظف يعمل فى الشركة أو المصلحة. وتضم هذه الملفات، عامة وحتى بعد سنوات، قليلا من خطابات المديح من النوع الذى نصفه هنا، وأحيانا لا تضم خطابات مطلقا).

وفى هذا الصدد دعنى أقول أن أخبار موظف أو الكتابة إليه لا يكلف شيئا. فهذه أدنى الأشياء تكلفة، لكنها أكثر طرق التقدير بالعمل الجيد أهمية. وتحتوى البنود التالية وسائل أكثر تكلفة :

- ٣ - امنحه شهادة امتياز من أى نمط تستخدمه الهيئة إذا كان بها شهادات.
- ٤ - امنحه مكافأة نقدية أو علاوة.
- ٥ - امنحه ميدالية أو شهادة علاوة على المكافآت النقدية.
- ٦ - امنحه زيادة فى المرتب.
- ٧ - رقه إلى وظيفة أفضل يكون مؤهلا لها.

ويتضح من هذا أن وسائل التقدير يجب أن تناسب درجة الامتياز فى الأداء وفقا لسياسات الهيئة. ويمكن تطبيق البند السادس فى المصالح الاتحادية كنتيجة للقانون الجديد. فالموظفون يحققون زيادة فى المرتبات فى فترات منتظمة إذا كانت خدماتهم مرضية. ويمكن أن يمنح الزيادة للعمل فوق المتوسط بناء على توصية المشرف وبعد مرورها ببلجنة أو اثنتين.

ويمكن منح مكافآت أخرى فى الخدمة الحكومية بالإضافة إلى تلك التى سبق ذكرها وتطبيق نفس الشيء فى عديد من الشركات وغيرها من الهيئات.

لكن هذا كله يعتمد أساسا على رغبة المشرفين فى جعل مبدأ التقدير فعالا. وليس ضروريا أن يرتبط الاشراف الجيد بالكثرة فى عدد المكافآت ولكن الواقع أن الوسائل البسيطة السهلة فى إبلاغ الناس أو الكتابة إليهم بخصوص انجاز أعمال ممتازة هى وسائل أساسية فى الاشراف.

المبدأ الرابع : أن العمل الهابط يستحق النقد البناء :

حقيقة أن العمل الجيد يستحق التقدير، لكن يبدو صحيحا أن العمل دون المستوى يجب أن يقدر - تقديرا مناسباً - وهذا ميدان نتفوق فيه جميعا. ويبدو أن النقد أسهل بكثير من المديح. وغالبا ما يبدو أن ملاحظة العمل دون المستوى أسهل من اكتشاف العمل الجيد. ومع ذلك فإن أى إنسان يستحق النقد على العمل الهابط الذى قام به والذى قام به والذى يعترف بهبوطه.

ويجب توجيه النقد على أفراد. أن النقد العلنى الذى يتلقاه الموظف يتضخم بنسبة عدد الأشخاص الآخرين الذين سمعوه. ومع ذلك لا يكفى أن يكون النقد محصورا فى الجلسات الخاصة بين المشرف وأحد رجاله. لكن يجب أن يكون النقد بناء.

وتوبيخ الموظف من أقوى الطرق فى أضعاف رضا الموظف بعمله واهتمامه بوظيفته وحتى ثقته بنفسه، وقد يريح التوبيخ العنيف مشاعر المشرف بخصوص خطأ وعمل هابط، وقد يرضى ذلك نفسه، لكنه قطعاً لن يرفع من مستوى الإنتاج فى وحدته. فالموظف الذى ينقد نقداً لاذعاً أو يوبخ بلا رحمة قد يظل يتأجج غيظاً لشهور بسبب الحادثة. وقد لا يتغلب عليها لمدة طويلة ربما لسنين. ومن المحتمل أن ينفس عن استيائه بإنجاز قدر أقل مما لو كان يحب الوظيفة. وهنا توضح استطلاعات الرأى بين موظفى الحكومة والعاملين فى الصناعة أن الموظفين لا يعتبرون المشرفين ببساطة أعلى منهم، وصارمين بلا داع فى التعامل مع موظفيهم. أن هدف المشرف هو جعل الموظفين يعملون بأقصى طاقة ممكنة - وعندما يقومون بعمل هابط فإن واجبهم هو حثهم على القيام بعمل أفضل إلا أن ينفث سخطه عليهم. والمشكلة ليست من المشول ولكن دائماً كيف تطور مجهودات الموظفين.

المبدأ الخامس : يجب أن يتمتع الموظفون بالفرص لظهور

استعدادهم لقبول مسئوليات أكبر :

ستصبح كل وظيفة فى أى هيئة شاغرة أن أجلاً أو عاجلاً وسيكون على

موظف جديد أن يشغلها. وطريقة «هرش الرأس» أي الحيرة في شغل وظيفة خلت بلا توقع هي طريقة سيئة. فعلى العكس من ذلك تحاول أي مصلحة يقودها رجال أولو بصيرة أن تكون مستعدة لملء أي وظيفة أو كل الوظائف حين تخلو. ويتطلب ذلك أن يستغل المشرفون كل فرصة لحث رجالهم على اظهار ما يمكنهم عمله. وحين يسمح الوقت لشغل وظيفة شاغرة لن تكون هناك ضرورة للحيرة أو هرش الرأس، ذلك لأن أفضل الموظفين يعرفون بالفعل لأنهم تلقوا التدريب والاختيار. والمشكلة الوحيدة هي اختيار أفضلهم تأهيلا. وفي هذا الصدد تؤكد بالطبع أن الاقليمية وحدها ليست هي معيار الترقية. بل على العكس من ذلك يجب أن يمنح الأفضل تأهيلا فرصة الترقى بغض النظر عن السن.

إن إعداد الموظفين لوظائف ذات مسؤوليات أكبر تحتاج إلى حفظ السجلات، فحين تتاح الفرصة للموظف لاطهار ما يمكنه القيام به فإن المشرف الجيد يكتب في الوقت المناسب مذكرة عن أداء الموظف الممتاز ويضمها إلى ملفه الخاص بشئون الأفراد. وتشمل هذه الفرص واجبات خاصة في عمل أكثر صعوبة أو في مواقع أو مكاتب أخرى. وتوفر رحلات المشرفين الميدانية أو الاجازات فرصا أخرى لكي يحمل الموظفون المسؤولية. والأمر كله يتركز في التخطيط في تنمية الموظفين. فالموظف الذي يعمل باضطراد على تنمية ذاته من الممكن أن يزدهر حين يتمتع بالفرصة. ويجب على المشرف الجيد أن يشجع هذا الرجل وأن يلاحظه بعناية.

واختبار الموظفين قبل أن تخلو الوظيفة تماما هو إحدى الطرق لتحاشي شغل الوظيفة بشكل سيء. وليس هذا بالطبع ضمنا ايجابيا فالموظفون يتغيرون لكنه يساعد إلى حد كبير في الحد من عدد التنقلات أو الترقيات السيئة. ووضع الموظفين الذين لم يتم اختيارهم في الوظائف يعتبر من مظاهر إدارة غير حكيمة. والمشرف الذي يظن أنه يملك المقدرة التي لا تخطئ في اختيار الموظفين الكفاء قد يواجه ببعض المفاجآت.

والى هذا الحد فإن الرأي يمثل وجهة نظر الهيئة والمشرف. أما من وجهة

نظر الموظفين أصحاب الشأن (وكلنا في الهيئات أصحاب شأن) فإن فرصة الترقى من الأشياء التي يعملون لها. فالطلاب حديثو التخرج من الكليات يؤيدون دائما معرفة نوع الترقى في المصلحة وفرضهم الممكنة فيها. ولا فائدة من القول لهم «عندما كنت في سنك كنت سعيدا لمجرد الحصول على عمل، فهذا مجال الفرص لأن الشاب الذي يخطط طريقة يجب أن يعرف المكان الذي سيشغله بعد خمس أو عشر سنوات.

وعلاوة على ذلك فإن الموظف الذي يقوم بأعباء وظيفة ما بنجاح يعرف مثل مشرفه ومصلحته أنه يستحق فرصة الترقية إلى وظيفة ذات مسئولية أكبر. فهو يريد ويستحق مسئولية أكثر، ومرتباً أعلى ووضعاً أرقى.

والمشرف مطالب من وجهة نظر الهيئة والموظفين أن يستغل الفرصة أو يخلبها لترقى رجاله ودعني أذكر في هذه الجملة الاعتراضية أن المشرف الذي يعرف تنمية رجاله من الممكن أن يجد ترقيته هو أسرع بكثير.

المبدأ السادس: يجب أن يشجع الموظفون على تنمية أنفسهم:

شاع في أمريكا لعدة سنوات قبول الفكرة الخاطئة أن الشخص حين يتخرج من المدرسة يصبح «متعلماً» وسواء تخرج الشخص من مدرسة متوسطة، أو عليا أو من معهد أو من جامعة فإن ذلك لا يشكل كثيراً من الاختلاف إلا في الدرجة، فشهادتك تصبح بمثابة جواز سفرك رغم أنه من المعروف أن دبلومات الكليات ستوصلك إلى أماكن أكثر من دبلومات المدارس العليا وقد أصبحت هذه الدبلومات تعتبر شهادات - انفصال - انفصال من كل تعليم أعلى منها. وقد جعلت هذه الأفكار روبرت بلاكلي يصف التعليم الأمريكي على أنه نهائى في طابعه. فهو يرى «أنك تعد متعلماً إذا واصلت بلا توقف تعليم نفسك». وقد قال هذه العبارة لأحد فصول التخرج في إحدى الكليات. ويوافق على هذه الفكرة بحماس المربون والعلماء ورجال الأعمال والقادة في المجالات المهنية وكذلك المثقفون في كل مكان.

ويمكن للشخص أن يتلقى تدريباً مكثفاً في عديد من الموضوعات لمدة ثمانى

سنوات أو اثني عشرة أو ست عشرة سنة أو لسنوات أكثر من ذلك. والغرض من هذا عامة هو تعريف الشخص كيف يستخدم ملكاته العقلية لحل الأنواع المختلفة من المشكلات، ومعظم المشكلات التي يدرسها في المدرسة أما مصطنعة أو مستعارة. وهي ليست بالضرورة واقعية وليست حتما مشكلاته الخاصة. وحين يترك المدرسة يبدأ الشخص مواجهة مشاكل متنوعة لم يدرسها ولم يناقشها في المدرسة. وكلما كان الشخص أكثر تعليما كلما كان أفضل تأهيلا لحل المشاكل الجديدة بنجاح. ويستعيد التعليم بالنسبة لغالبية الأمريكيين صور مبنى المدرسة وحجرات الدراسة. ويتحدث الناس عن التعليم كما لو كان سلعة يمكن الحصول عليها لو ذهبنا إلى المكان الصحيح. وعلى حد قول بلا كي يساعدنا هذا النوع من التفكير على القول لبعضنا «لقد حصلت على تعليمي من بودنك. ومن أين حصلت على تعليمك».

إن التعليم في الواقع لا ينتهي أبدا قبل أن تنتهي حياتنا. وليس هناك ما يحل محله فيما أن نستمر في التعليم ومقدرتنا على حل المشاكل الجديدة أو نصاب بالركود. فليس ثمة طريق وسط.

ويستطيع الإنسان تنمية عقله بوسائل عديدة: بالقراءة وبالتناقشة خاصة مع أشخاص أكثر كفاءة منه والتعبير عن نفسه بالكتابة وبطرق أخرى والمشراف الحكيم هو الذي يحفز رجاله على الاستمرار في شوقهم إلى التعليم وللتعطش للمعرفة والاستعداد للأفكار الجديدة النافعة. وحفز الناس يحتاج إلى مهارة فائقة وتفكير. وبعض المدرسين يعجزون عن القيام بهذا على الأقل مع كل طلابهم وعلى الرغم من هذا فنحن نقترح أن يحاول المشرفون إيجاد فيما فشل فيه المدرسون المدربون والمجربون - وسيجد من ينجح منهم أنهم يعملون مع مجموعة من الناس سينفون ويثون في عملهم الخيال والبصيرة.

المبدأ السابع: يجب أن يعمل الموظفون في ظروف صحية آمنة:

وهذا المبدأ هو آخر المبادئ السبعة وهو غالبا ما يغفله المشرفون ومن المتفق عليه أنه من مسئولية الاشراف حيثما يستخدم الناس الآلات والأجهزة الآلية.

وهناك اعتراف أيضا بالمسئولية حيث يشترك الناس في عمل بدنى ثقيل. وقلما نجد المشرفين على وعى بإجراءات الأمن والسلامة الضرورية في أى مكتب عمل عادى.

وفي أى مكتب كثير من الأخطار المحتملة فالمشى على أسلاك الكهرباء أو أدراج الدراسات المفتوحة في أسفل الدواليب، والوقوف أمام باب قد يفتح فجأة، وإصابة الذراعين، أو اليدين أو الساقين من حافة الأثاث أو عروق الخشب، ومحاولة نقل أثاث ثقيل. أو الوقوع على الأرضيات المشمعة أو الوصلات الكهربائية التالفة كل هذه مواقف بسيطة من الممكن أن تؤدي إلى حوادث خطيرة، وهناك بالإضافة إلى هذه الأشياء أخطار التهوية والإضاءة وغيرها من المشاكل في مكان عمل مغلق مما يحتمل أن تكون ذات أهمية كبيرة وتوجد مستويات فنية لكل هذه الأخطار يمكن الحصول عليها بسهولة من المجلس القومى للأمن الصناعى. وهناك مخاطر على الصحة أيضا. مثال ذلك الموظف صاحب الضمير الحى الذى يأتى إلى المكتب وهو يقاسى من برد شديد معدى وهذه الأشياء أيضا تحتاج إلى اهتمام المشرف. فليس هناك أحد يهتم بأخطار الأمن والصحة كما يجب. وإذا لم يعط المشرف اهتمامه لهذا الموضوع فمن غيره؟

الفصل التاسع

بعض الأساليب في الإشراف

لا تكتسب المهارة التي نواصل بها الإشراف إلا بالممارسة : فأسلوب الإشراف وطريقة تطبيق مبادئ الإشراف يكونان فن الإشراف. وستناقش الآن قليلا من الأفكار التي قد تكون هامة بالنسبة لك كمشرف، وليست هذه الأفكار مضمونة النجاح مع كل مشرف ولا في كل موقف، ومع ذلك فقد وجد المشرفون الأكفاء ذوو الخبرة أن هذه الأفكار ذات قيمة كبيرة.

١ - كيف تبدأ الإشراف :

بافتراض أنك جديد على وظيفة الإشراف فإن إحدى الطرق للبداية هي أن تعلم كل ما تستطيعه عن رجالك. ويمكن اعتبار هذه الفكرة مبدأ للإشراف مثلما وردت في بعض الكتب والكتيبات التي تعالج الموضوع.

وإذا كان واجبك ارشاد رجالك والعمل معهم، كان من البديهي أنك تحتاج إلى معرفة الكثير عنهم حتى يمكنك القيام بعمل ناجح. فيجب عليك أن تعرف شيئا من خلفيتهم، وتعليمهم، وفلسفتهم، وعاداتهم، واتجاههم نحو عملهم، ومطامحهم. وكذلك شيئا عن حياتهم الأسرية والاجتماعية وهكذا.... وقد يبدو هذا أمرا كبيرا، ومن الواضح أنك تستطيع معرفة كل شيء عن كل شخص تشرف عليه - لكنك يجب أن تعرف ما يساعذك على التأكد إلى درجة معقولة من التصرف المحتمل لكل منهم في موقف معين، ومن الاستجابة المتوقعة من كل منهم تجاه ارشادك. وكيفية معرفة كل هذه الأشياء متروكة لك أنت - والمشرف

ترجمة الدكتور عبد الهادي الجوهري عن كتاب «لشرف الناجح» لمؤلفه ولیم فتندرسال.

العاقل يعرف ما يبحث عنه، ومتى يسأل أسئلة مباشرة، ومتى يتحاشى الأسئلة، ومتى يستمع. أما المشرف الفاشل هو الذى يتسرع فى الحكم على رجاله ويصنفهم بلا دراسة.

ومن الأفكار الهامة التى يجب أن تعيها وأنت تعمل مع رجالك أن كل شخص يختلف عن كل الأشخاص الآخرين. ويقول هذا الكلام كل منا للآخر ومع ذلك فنحن نميل بشدة إلى تصنيف الناس إلى أنماط تتميز بعنصر واحد من عناصر الشخصية. فتحدث مثلا عن المنطوى والمنبسط عن الذكى، وعن العادى، عن الأمين وغير الأمين من الناس، كما لو كان من الممكن تصنيف الناس عامة بهذه البساطة. ويميل كثير منا إلى تصنيف الناس حسب نظراتهم. فمثلا لا يمكننا أن نثق فى شخص يشبه رجل عصابات فى السينما أو التلفيزيون. ولا يتسم كل هذا بالحكمة لأننا يجب أن نحكم على الناس من أفعالهم، ومن تفكيرهم، ومن تصرفاتهم. ولا يجب أن تصدر حكمتنا عليهم مسبقا طبقا لمعادلة أو مفهوم شعبي خاطئ.

ويختلف الناس من وجهة النظر العلمية. وحسب قراءاتك فى كتاب الحيوان الإنسانى بقلم وستون لابر فإن كلا من الوالدين يسهم لنسله بما يقارب ثلاثين ألفا من الجينات أو عناصر الوراثة. ويتضاعف هذا العدد مرتين فيصبح العدد الممكن من الزواج الذى يسهم به الوالدان مضاعفا ستين ألف مرة. أو إذا ضربنا رقم ٢ فى نفسها تسعا وعشرين مرة فقط سيكون الناتج رقما أكثر من البليون) لهذا يجب أن نضع فى اعتبارنا أن كل فرد من البشر لديه مجموعة فريدة من التجارب التى ساعدت على تكوينه الحالى. وكما يشير لابر فإن كل البشر الذين عاشوا لم يخلدوا سطح العدد الممكن من أنواع الجنس البشرى. وتشير الاكتشافات الحديثة مصادفة إلى أن عدد الجينات قد يكون أكبر بكثير من الثلاثين ألف التى حددتها لابر.

وعلاوة على ذلك تذكر أنك لا ترى رجالك إلا بعض الوقت، فيوتهم وأسرهم ووسائلهم فى الترفيه ذات أهمية كبيرة بالنسبة لهم. وأنت قد تراهم لمدة ثمان ساعات من أربع وعشرين ساعة، ولمدة خمسة أيام من سبعة ولكن هذا

الوقت ليس الجانب الأهم في حياتهم. إن رجالك بشر متكاملون، وهم ليسوا مجرد موظفين في الوحدة التي تشرف عليها في الهيئة.

وعلى أساس ما تعرفه عن كل من هذا المجموع البشرى الفريد الذى توجه عملهم تستطيع أن تتقدم بثقة متزايدة عندما تفهم كل فرد فيهم. ولا يعنى هذا أن رد الفعل عند شخصية لا يمكن أن يتشابه في موقف معين. الواقع أن الأدميين يتصرفون بطريقة متشابهة في ظروف معينة كما سنرى فيما بعد في الفصول التالية. وتقوم مبادئ الإشراف على هذه الحقيقة - ومع ذلك فإن الأفراد من الأرجح. أن يستجيبوا لإرشادك إذا عاملتهم كأفراد وليسوا كعمال، أو موظفين أو رؤس.

٢ - كيف تعطى الأوامر:

قلما يضطر المشرف الخبير إلى إعطاء أمر إلى رجاله بصورة مباشرة، وأنت كمشرف لديك هذه السلطة بالطبع، وقد تكون أكثر الأشياء فاعلية في أوقات معينة - وأفضل الطرق جميعا التي تتطلب مهارة فائقة هي مساعدة رجالك في تحليل الموقف، بحيث يعطى الموقف نفسه الأمر. وحين تفهم هذا بطريقة صحيحة ترى أن كثيرا من المواقف تحت على العمل الذى يراه أى شخص ذكى. وتستطيع أنت ورجالك الاتفاق على أكثر أساليب العمل حكمة وهذا هو الأمر الذى يتوقع أن نقرره في وضوح على أنه أسلوب العمل الذى ستبعه. ومثل هذا النوع من الأوامر ينفذه العاملون بأسلوب أكثر ذكاء من الأمر الذى لا يفسر.

وهناك طرفان متناقضان هما الأوامر المباشرة مقابل الاتفاق المتبادل بخصوص العمل المطلوب. وبين هذين الطرفين عدد من الأساليب الأخرى لالقاء الأوامر. وكل هذه الأساليب تعتمد على الموقف وعلى الشخص. حاول إذا أمكنك الاتفاق على أفضل أسلوب للعمل. وإذا لم تنجح هذه الطريقة جرب أسلوب الاقتراح وإذا كان رجلك بطيئا في فهم الاقتراحات فجرب حيثن أسلوب الطلب. وإذا لم يكن هناك خيار آخر فقد تضطر إلى استخدام الأمر المباشر.

٣ - كيف تحصل على مساعدة رجالك :

هناك طرق عديدة للقيام بعمل ما. فيمكنك أنت القيام بكل عمل هام. أو يمكنك أن تترك كل شيء مقلما يريد أى من رجالك القيام به، وفي كل من الحالتين سيتم انجاز العمل. وفي كلتا الحالتين قد نصاب بقرحة في المعدة في نهاية الأمر. وقد تعجب لاضطرابك دائما شغل أماكن الذين يتركون الهيئة. وفي هذه الحالة ستكون مشرفا فاسدا.

إن الرجال الذين تشرف عليهم موجودون للقيام بالعمل، وعندما تكتسب المهارة في النهاية ستسمح لهم بالقيام به. وحين تعتمد أفعالك على معرفتك لرجالك ستفوض الآخرين في حكمة في اتخاذ القرارات والتصرف، وستأكد بطريقة منتظمة أن ما تريد انجازه قد تم انجازه بالطريقة التي تودها. وحين تعمل مع رجالك لمساعدتهم في أداء العمل ستجد تدريجيا أنهم يرجعون إليك طلبا للمساعدة حين يحتاجونها حقيقة في الوقت المناسب وبأسلوب المناسب. وحين تزداد ثقتك في مجموعتك ستبدأ في الشعور بالإحساس الدافئ الذي يلقاه قائد ممتاز من ارشاده لمجموعة من الأشخاص تتسم بالإخلاص والجد والكفاءة. ويمكننا القول أن عملك سيكون هينا لأن رجالك هم الذين يقومون بكل العمل.

٤ - كيف تتخذ القرارات :

سيوقع رجالك مرارا وتكرارا أن تتخذ القرارات بشأن العمل. وسيحاولون وهذا واجبهم. التأثير في قراراتك، وسيطرحون كثيرا من الحقائق والآراء عليك. وسيساعدونك في اتخاذ القرارات رغم أن الأمر متروك في النهاية للمشرف في اتخاذ القرار.

وحين يطلب رجالك قرارا محددا يجب عليك أن تتخذه فوراً قدر الامكان. وتأكد أنك تملك سلطة اتخاذ القرار - ولن تحيط أبدا بكل الحقائق لكن تأكد أن لديك الحقائق التي تتعلق بالموضوع وتأكد أنك وازنت الحقائق التي تعرفها وميزت الهام منها من الأدنى أهمية. حيثخذ اتخذ القرار وتمسك به.

وسيفقر الناس خطأ بين الحين والآخر، لكنهم لن يعذروا إنساناً لا يستطيع اتخاذ قرارات حاسمة. وإذا كان المشرف الطيب متردداً كان عرضة للضياع. وسيكون ضياعه مضاعفاً إذا غير مقراراته لتناسب أفكار آخر شخص يراه. إن دراسة المشكلة من كل جوانبها في هدوء وامعان هو الأسلوب الأكيد لخلق الثقة.

٥ - كيف تنقد :

حين تمدح رجالك اجعل ذلك علانية بقدر الامكان. وعلى العكس من ذلك إذا اضطررت لنقدمهم أو تأنيبهم فليكن ذلك خفية وليس في وجود زملاء الشخص - وهذان جانبان هامين من جوانب الأهداف تمت مناقشتها في الفصل السابق.

وحين تنتقد إنساناً من الأفضل أن تبدأ بالأشياء التي تحبها عموماً وبعد ذلك بين له ما لا تحبه. وادكر له السبب دائماً وليكن ذلك دائماً في أسلوب ودي مع مراعاة أن تكون مناسبة للموقف. والمهم أن رجلك إذا فهم أنك تحاول مساعدته تقبل نقدك في رضا وإذا آلمته أو لم يفهم نقدك أو ظنه ظالماً فإن نقدك لن يكون ذا قيمة كبيرة وأخيراً كن مستعداً باقتراح ما يستطيع الشخص عمله ليكفر عن خطئه.

وعادة يعرف الناس متى يستحقون النقد وحين لا يوجه إليهم فإنهم يتأهون فالتوقيت ضروري للنقد ومن المفيد تحاشي السخرية أثناء النقد إلا في ظروف خاصة، حين تكون على علم تام بما تفعله ويجب أن تضع في اعتبارك مدار الوقت الذي ينقد فيه الإنسان وعلى أي شيء أن كرامة الناس هامة بالنسبة لهم. فالإنسان يستحق دائماً فرصة لحفظ ماء وجهه.

٦ - كيف تنهى الشكاوى :

توجه ثلاثة أشياء هامة في هذا الصدد :

أولاً : يجب أن تهتم بمعرفة كل الحقائق الخاصة بالشكاوى.

ثانياً : أن تجمع الجانبين إذا اشترك في الشكاوى شخصان أو طرفان .

ثالثاً : أن تضع حداً للشكوى فوراً بقدر الإمكان وإذا لم يكن لديك السلطة لإنهاء مصدر الشكوى فاطلب المساعدة من مشرفك.

ويجب ألا تتغاضى عن أى شكوى مهما بدت تافهة. إن الشكاوى البسيطة تتراكم لتصبح مشكلات صعبة - دع رجلك الذى يشتكى من شيء أن ينفس عنه تماماً وأن يتحدث فى اسهاب عنه : فأحياناً يساعد الحديث عن الشكوى فى انائها وضع فى اعتبارك أن قرارك يجب أن يكون عادلاً. غير منحاز ومفهوما لدى كل الأطراف.

٧ - كيف تتصرف مع الشخص المشكل :

يجد كل مشرف إن أجلاً أو عاجلاً فى وحيته رجلاً كسولاً عنيداً : عديم الكياسة، بالغ البطء أو مبالغاً فى السرعة، ثنائياً، حاد المزاج تسيطر عليه عقدة الاضطهاد، عصبياً لا يستطيع مسايرة الآخرين، غير مخلص، غير مهذب، يتأخر دائماً ولا يعرف الاستعداد مطلقاً. متخلف أو به عيب آخر يضيق إلى حد كبير أو يعوق العمل بصفة عامة ويظن كثير من الناس أن أفضل طريقة فى التعامل مع الطفل المشكل هى نقله إلى مكان آخر. لكن مشكلة العاملين لا تحل أبدا بهذه الطريقة. وحيث يجد الصدام بين شخصتين غالباً ما يكون النقل ضرورياً. وعدا ذلك فأفضل مكان لمعالجة مشكلة العاملين هو مكان حدوثها.

وكل مشكلة تختلف عن غيرها ويجب أن تواجه وتحل على أساس خصائصها المميزة وتحاشى المشكلات التى تشبه هذه هى سمة مميزة من سمات المشرف الفاشل. أما التصدى لمثل تلك المشكلات فتتطلب منك أن تحوز ثقة الشخص فى البداية. وإذا تأكدت من كسب ثقته فيما يلى وسيلة ناجحة للمضى معه.

(أ) تحدث مع الشخص عن عييه حين تأكد من كسب ثقته. واجبث عن سبب هذا العيب - تأكد أنك تشرح فى وضوح ما يعنى عيب هذا الشخص لك وله وللهيئة ساعده فى رؤية عييه، وبعد ذلك حاول أن تجعله يعبر عن الأسلوب الذى يتوقع التغلب به على عييه. اتفق معه على أسلوب للعمل يتضمن مساعدتك الوجدانية كلما احتاجها، وبعد ذلك قل له أنه يحسن الأداء.

(ب) إذا فشل حديثك أول مرة فحاول مرة أخرى بعد فترة معقولة، واجه الموقف ثانية وأبحث عن أسباب أكثر، وحاول أن تأخذ منه وعدًا لتحسين أدائه وللموافقة على الخطوات التي سيتخذها. تابع الأمر وامدحه على أى تقدم يحققه.

(ج) إذا استمر عيبه وتفاقم فتاده وواجه الأمر مرة أخرى، ويتطلب هذا الصبر ولكن عليك أن تعالجه بدقة - وأبدأ بعد ذلك في دراسة تقديره، وأثره على فرصة الترقية، والوظيفة والمرتب والأسرة وغير ذلك، كن واضحًا في كل هذا وحاول أن تكسب تعاونه.

(د) إذا لم يحقق أى تقدم فناقش الأمر مع مشرفك وحاول أن تتفق معه على خطوات العلاج. فمثلاً أن يقدم للشخص تحذير من أن الاستمرار قد يكلفه وظيفته إذا كان الأمر خطيراً - ويمكن أن يمنح مهلة من الوقت لإصلاح عيبه. ويجوز أن نبحث معه إمكانية تحسين أدائه في نوع آخر من الوظائف أو في هيئة أخرى مختلفة تمامًا.

ولا يجب أن تتخذ هذه الخطوات العنيفة قبل التأكد من تقديم المساعدة الكافية لإصلاحه. وحين تسير وفق هذا الأسلوب من الأفضل أن تبدأ بتدوين الملاحظات على المدة التي استغرقتها الوصول إلى الخطوة الثالثة - وتستطيع ببساطة أن تذكر المراحل السابقة، وقد تحتاج إلى مذكرات من هذا النوع فيما بعد. لكن لا تحتفظ بكتاب أسود مهما كان الأمر.

مرة أخرى تأكد أنك قد جمعت كل الحقائق التي تستطيع الحصول عليها، وأبدأ العمل على تصحيح العيب بأسلوب يقنع الشخص أنك تريد مساعدته - حاول أن تستمر بهذا الأسلوب - ولا تهدد بأشياء لا يمكنك تنفيذها.

٨ - كيف تتعامل مع سوء السلوك :

قد يواجه المشرف مرة خلال فترة طويلة واضحة أو مشتبه فيها من سوء السلوك أو القوضى الشديدة. وقد تتفاوت هذه الحالات بين السكر أثناء العمل، أو إهمال الواجب ورفض القيام بأنواع معينة من العمل وبين السرقة والرشوة والعمل الإجرامى. والتصرف في مثل هذه الحالات يعتمد بالطبع على الظروف،

لكن هناك بعض الأشياء التي يجب أن يعرفها أى مشرف فى هذا الشأن.

أولاً: لا يستطيع المشرف بمفرده أن يواجه عملاً للموظف يبرر فصله أو يؤدى به إلى السجن. فى معظم المصالح الحكومية والصناعات لا يملك المشرفون السلطة لفصل أى شخص لأن هذا من حق السلطات العليا، ولهذا فمن الضرورى الاتصال بمشرفك. ويجب عليكما دراسة الموقف وتقرير ما يجب عمله.

ومن القرارات الواضحة دعوة إدارة شئون الأفراد فى الهيئة للتشاور. ولا يعنى هذا أنك تنفض يديك من الحالة. على العكس من ذلك فهذا الشخص رجلك وعليك مسئولية تجاه معالجة الحالة. وأنت تعرف أو يجب أن تعرف أكثر الحقائق عن الرجل - وعليك بكل السبل متابعة الحالة إلى أبعد مدى لسلطتك فى الإشراف - ويجب أن تكون توصياتك ذات وزن مناسب مع أى سلطة تتخذ القرار النهائى.

أما فى تناول الحالات الخطيرة من الأهمية الكبرى أن تتأكد من كل حقائق الموقف. ومن البديهي أنك لا يمكن أن تتأخر إلى أجل غير مسمى وأنت تراجع الموقف. والمهم أن تكون لديك المعلومات الكافية لتبرير أى عمل تقرر اتخاذه. وحين تنوى اتهام شخص ما بسوء السلوك فمن الأفضل أن تعرف موقفك. وإذا كان موقفك سلباً فابدأ فوراً فى التصرف.

وإذا كان الموقف يتطلب التصرف الفورى فيمكنك فى كثير من المصالح الحكومية والشركات التصرف على النحو التالى:

(أ) أصدر أمرك للشخص بالتوقف عن العمل وفى نفس الوقت اتصل بمشرفك.

(ب) وجه أمرك للموظف بالذهاب إلى مشرفك.

(ج) أصدر أمرك للموظف بالذهاب إلى بيته ثم راجع الخطوات التالية مع مشرفك.

وإذا رفض الموظف إطاعة الأوامر اعتبر ذلك عصيانياً وضع فى الاعتبار حين

يتقرر العقاب وليست كل هذه الأحكام نهائية لأن الهيئات المتعددة لديها أفكار مختلفة عن السلطات التي يمارسها المشرفون.

ولهذا السبب يجب أن تعرف سلطتك قبل التفكير في التصرف بوقت طويل، إن عدد حالات سوء السلوك الحقيقية التي تحدث قليلة بالنسبة لآلاف الكثيرة من الموظفين في سائر الأعمال. ومن النادر أن تتعامل مع حالة منها طيلة حياتك الوظيفية. ومع ذلك يجب أن تلاحظ أن الأمور التافهة قد تتفاقم لتصبح خطيرة وأن سوء السلوك يمكن الوقاية منه مثل الحوادث، إن الشخص الذي يأتي للعمل ورائحة البيرة تنبعث منه يستحق الموعظة - وإذا لم يوجه إليه اللوم حضر إلى العمل يومًا ما مخمورًا وقد يوقف عن العمل عقابًا على ذلك.

٩ - كيف تعالج عدم كفاءة الأداء:

قد يكون هنا عديد من الأسباب لعدم الكفاءة من جانب أحد رجالك، لكن ليس هناك عذر لفشلك في معالجته فورًا وبطريقة فعالة - وقد تتكرر إلى حد الملل أن مشاكل العاملين تزداد سوءًا إلى حد أن الموظف قد يحصل على تقدير مقبول في الأداء رغم عدم كفايته باستمرار.

ويتردد كثير من المشرفين غريزيًا عن التعامل بأمانة مع الموظفين غير الأكفاء. إن مصارحتك للشخص بأن عمله على غير ما يرام قد يكون ذا وقع سيء. أما حين تعالج الأمر بطريقة علنية وموضعية مع اهتمام واضح في مساعدة الموظف فقد تكون النتيجة حسنة. فالناس يقدرّون المساعدة حتى لو رفض بعضهم في البداية فكرة احتياجهم إليها. إن رؤية الشخص وهو يحسن عمله نتيجة لإرشادك هي تجربة تبعث الرضا في نفس المشرف بحيث يعتز بها لمدة طويلة.

نحن نفترض إنك قد استفدت استفادة كاملة بمبادئ الإشراف التي لخصناها في الفصل السابق فرجلك يعرف بالضبط ما تتوقع منه وكمية إنتاجه من العمل الممتاز فقد قت بواجبك نحو إعلامه بكل شيء له لحل مشاكله، وقد أبرزت له نقاط الضعف فيه وعملت معه لتلافيها. وقد مدحته على الأشياء الممتازة التي يقوم بها. وأنت قد تشاورت مع مشرفك واستفدت من كل المقترحات التي

قلمها. ورغم المجهود الذى بذلته من جانبك ومن جانبه أيضاً لفترة معقولة إلا أن رجلك لا يستطيع القيام بعمله بدرجة مقبولة. حيثئذ من الأفضل أن تجرب هذه الخطوات:

- (أ) ناقش المشكلة كلها فى عمومها مع مشرفك، وكن موضوعياً فى تقديرك للموقف، وحاول بمساعدة مشرفك أن تحدد الآتى:
- ١ - هل كان إشرافك على الشخص إشرافاً جيداً؟
 - ٢ - هل الشخص فى الواقع موظف غير مرضى؟

كن أميناً فى كل هذا فيحتمل أن تكون قد جانبك النجاح لسبب من هذه الأسباب. فمن المحتمل أن الموظف كان يحتاج إلى محاولة مع مشرف آخر. فإذا كان الأمر كذلك فابدأ التصرف طبقاً لحاجته. وإذا كان عكس هذا:

(ب) فيجب عليك أنت ومشرفك مناقشة الأمر مع الشخص بأسلوب يقنعه بعدالتكما واهتمامكما الحقيقى - وقد يحتاج إلى الالتحاق بعمل آخر. فإذا كان كذلك فتعهد بمساعدته على توفيره وأطلب مساعدة مكتب شئون العاملين (إذا أراد الموظف ذلك).

وإذا كان موظفك لا يرغب فى التعاون. وبعض الموظفين لا يحبون التعاون - فاتبع نفس الإجراء المقرر فى التعليقات للتعامل مع الحالات من هذا النوع - (ويجب على كل المشرفين معرفة هذه التعليقات وهى تختلف بين هيئة وأخرى) كما يجب أن تتأكد من معرفة كل الحقائق المتصلة بالموضوع وأن تجد مبرراً كافياً للإجراء الذى تتخذه، كن مستعداً للاستمرار فى الإجراء. وحتى إذا كان الطرد أو تخفيض المركز هما الإجراء المتخذ، وحتى إذا قدم الموظف التماساً إلى السلطات العليا وله الحق فى ذلك فعليك أن تتقدم بمبرر واضح وموضوعى لمقترحائك.

١ - كيف نتناول الإشراف على البعد:

فى كثير من الهيئات يكون مقر للمشرف على مسافة بعيدة من الرجال الذين يشرف عليهم. ويجعل هذا البعد الإشراف صعباً بالنسبة للرجال والمشرف على حد سواء. وعادة فكلما بعدت المسافة كلما زادت صعوبة الإشراف.

ولم أجد أبداً بديلاً للحديث المباشر مع الموظف : ففي الحديث في التليفون أو البريد تضع كثير من الوسائل تنقل الأفكار والتي تستخدم في المناقشة الشخصية. إن الإشارات البسيطة والتعبيرات ونغمات الصوت ومشايها تتساوى في أهميتها غالباً مع فحوى الكلام. ورغم هذا فإذا كان رجالك يعملون بعيداً عنك فهناك وسائل عديدة ممكنة، وكلها تعتمد في نجاحها على كيفية استخدامها بطريقة منهجية - وبعض هذه الوسائل هي :

(أ) خطط العمل :

إن الطريقة المرضية الوحيدة لمعرفة ما يعتزم رجالك عمله هي الحصول منهم على خطة مكتوبة. ويمكن أن تكون الخطة مبسطة لتغطي الفترات التي تفصل بين زيارتك، ومن الممكن أن تغطي الخطة شهراً، أو فصلاً أو أن توضع على أساس سنوي. ويجب أن تتغير الخطط كلما دعت الحاجة إلى التغيير، ومع ذلك فهي مصدر هام للمعلومات بالنسبة لك. فمن طريق استخدام الخطط يمكنك تقديم الإرشاد وقت اللزوم. والخطة شبه الزامية للعمل على مسافة بعيدة.

لاحظ أن الخطط يجب أن تكون من تصميم رجالك لا من تصميمك أنت فيجب عليهم وضعها واتباعها. وستصبح الخطط عبئاً ثقيلاً إذا أضفت إليها الصفة الرسمية وملأتها بالتفاصيل. فالخطة هي بيان بالنوايا ويجب أن تستخدم على هذا النحو.

(ب) الاجتماعات :

ستحتاج إلى عقد اجتماعات مع رجالك في فترات منتظمة مع وضع نفقات السفر ووقته ومقاطعة العمل المنتظم في الاعتبار - وتتطلب هذه الاجتماعات التخطيط الدقيق المثالي من جانبك وجانب رجالك حتى يكون الوقت الذي تستغرقه مفيداً إلى أبعد حد - ويجب أن يعرف رجالك ميعاد الاجتماعات قبلها بوقت كاف حتى يخططوا عملهم ويمكن في هذه الاجتماعات استعراض ما تم من عمل ومناقشة خطط الفترة القادمة ويمكن أيضاً تنظيم التدريب الذي يجب تقديمه لرجالك - وتتيح لك العمل وجهاً لوجه مع رجالك. استخدام هذه الاجتماعات

كوسائل قيمة لا كتجمعات شبه اجتماعية غير مخططة. (حاول استثمار الزاوية الاجتماعية في الأمسيات).

(ج) الزيارات المنتظمة :

يلزم أن تزو كلاً من رجالك في مواقع العمل كلما سمحت بذلك أعباء العمل وبأسلوب منتظم بقدر الإمكان ويجب أن يعرف رجالك مقدماً وبوقت كاف موعد قدومك. وهذا يمكنهم تجميع المشكلات التي تواجههم. وتخطيط نشاطهم بطريقة معقولة - وحين تصل إليهم يجب أن تقضى معهم وقتاً يكفي لإنجاز عمل معقول - شجع رجالك للاستعداد لزيارتك والتفكير بوضوح في المساعدة التي يحتاجونها - وخطط أيضاً ما تود منهم إنجازه.

إن أسلوب الزيارات المفاجئة الذي يحبه كثير من الناس أسلوب غير سليم - فهو لا يعوق استغلال الوقت على أفضل وجه فحسب، لكنه أيضاً ينمى عدم الثقة والخوف بدلاً من الثقة. وإذا لم يمكنك الزيارة في الموعد المنتظم فاكتب إليهم أو كلمهم تليفونياً فهذه مجاملة عادية متوقعة من أى إنسان.

(د) التقارير :

إذا كانت اجتماعاتك وزياراتك كافية لإقامة اتصال جيد فقد لا يحتاج إلى طلب التقارير - بل من الأفضل لك نحاشي طلبها إذا أمكن. أما إذا كانت ضرورية فيمكن أن تجعلها مبسطة بقدر الإمكان - فخطاب أسبوعي يمكن أن يخدم الغرض بشرط أن يعرف رجالك نوع المعلومات التي تريدها وإذا كان مطلوباً من رجالك إعداد تقارير لمكاتب أو هيئات أخرى فيمكنك استخدامها كذلك حتى لا تطلب من رجالك القيام بعمل مضاعف.

(هـ) وسائل أخرى :

إن الإشراف على البعد يجعل من الضروري عمل كتيبات كدليل من نوع أو آخر - يمكن فيها شرح الإجراءات، والسياسات والمستويات الوسائل وغيرها من الأمور - وأحياناً يبلغ في كتابتها، ولكنها قيمة حين تستخدم بطريقة معقولة.

الفصل العاشر

التدريب ومعوقاته دراسة في سسيولوجيا الإدارة

يقصد بالتدريب التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو لعمل معطى له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم^(١)، أنه إعادة صياغة تفكير الفرد أو الجماعة للخروج به عن نطاقه من تخصصه الضيق حتى تتضح له رؤية المواقف في أوسع أبعادها وذلك تبعا للعمل الذي يقوم به في وقت معين أو إعدادة لعمل سيقوم به مستقبلا.

وإذا كان التدريب بهذا المفهوم يختلف اختلافا كبيرا عن التعليم، إلا أنه بالضرورة امتداد له بمعنى أن يكون لدى الفرد المعلومات العلمية الضرورية عن العمل الذي يقوم به، أما القدرة على استخدام هذه المعلومات بما يؤدي الغرض فهذا هو موضوع التدريب.

فالهمة الأساسية للتدريب هي أساسا تخصيص عقول المدربين وتوسيع آفاقهم ومداركهم بما يساعد على عمق الفكر ويكسبهم الإدراك المستنير للكشف عن الظروف والآثار المترتبة على تصرفاتهم كما أن التدريب عامل مهم في إثارة اليقظة في الأفراد وتوجيه الاهتمام إلى المسائل الكبرى وغض النظر عن الأخطاء الطفيفة التي يتعرض لها الفرد العادي عند ممارسته أى عمل وغالبا ما يكتشفها بنفسه.

ويرى البعض أن التدريب عبارة عن الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المنشأة فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المنشأة^(٢).

بينما يعرفه آخرون بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها أو أنه إجراء منظم من شأنه زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدفها^(٣).

وبلاحظ من عرض التعريفات السابقة للتدريب أنه يحتوى على جانبين أساسيين هما التعليم وتنمية للمهارات، أما فيما يتعلق بالتعليم فهو مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تنمية المعرفة والقيم الأخلاقية والمعنوية المطلوبة للسير في مختلف دروب الحياة أكثر من أنه تنمية للمعارف والمهارات المتعلقة بمجال محدود من نشاط ما.

ويقصد بتنمية القدرات زيادة قدرات الفرد لتحسين مكانته الوظيفية أو لأداء واجبات إضافية أو القيام بمسئولية أكبر.

ويحدد البعض القدرات بأنها العملية المستمرة للتدريب والنمو والتي من شأنها أن تمكّن الإنسان بالمعارف والمهارات وبعض النظر والقدرة على مواجهة المواقف مما يمكن الفرد في النهاية من تحقيق أهداف المنشأة.

وإذا كان التدريب يهدف إلى رفع كفاية الفرد فإن ذلك في ذاته يساعد دون شك على تحقيق أهم أهدافه وهو تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

ولقد تزايد الاهتمام بعمليات التدريب في الدول النامية مع تزايد الاهتمام ببرامج التنمية والتحديث فيها، ومع ذلك يلاحظ أن بعض الوحدات الإدارية في بعض الدول النامية لا تولي عمليات التدريب الاهتمام الواجب وذلك لسببين:

١ - خشية بعض الرئاسات المباشرة من تأثير تدريب المسؤولين - في مفهوم الإدارة من وجهة نظر هذه الرئاسات إذ لا يزال يوجد منها من يحتفظ لنفسه بغالبية المعلومات يضمن بها على مرؤوسيه ولا ينقل منها إلا بقدر وإلى من يكون أكثر ولاء لها بحيث يصبح المرءوس في حاجة دائمة إليها.

٢ - إن الدارسين عندما يعودون إلى عملهم بعد فترة التدريب تكون لهم الرغبة في استخدام ما تعلمون عند ممارستهم العمل وأحياناً لا يجدون من يشجعهم أو حتى من يستمع إليهم.

إن هذا يعنى ضرورة نشر الوعي التدريبى بين كافة أعضاء الجهاز الإدارى وإعداد برامج تدريبية لمختلف المستويات بحيث يؤمن الجميع بأهمية التدريب وتوحيد مفاهيمه لديهم.

أن التدريب يفتح المجال أمام المزيد من التدريب فالموظف الذى يحضر لأول مرة برنامجاً تدريبياً يحاول فى العادة بعد الإنتهاء منه أن يلتحق ببرامج تدريبية أعلى ويصبح الإيمان بالتدريب ينبع ذاتياً من داخله، ومن ثم فلا حاجة بعد ذلك إلى اقناعه بضرورته حيث يصبح هو نفسه فى كثير من الأحوال داعية للتدريب وهذا يتطلب :

١ - أن يعتمد التدريب على تنمية القدرة على الابتكار لدى الموظف العادى فليست مهمة التدريب أن يقدم للموظف حلولاً للمشكلات التى يواجهها، بل أن مهمته الأساسية أن ينشئ لدى الموظف نفسه القدرة والكفاءة والمرونة التى تسمح له بإيجاد الحل المناسب من بين البدائل لكل مشكلة يواجهها فى المستقبل.

٢ - أن يكون التدريب منبعثاً من الواقع المحلى بحيث يدور فى إطار البيئة التى يعيشها الموظف من ناحية وفى إطار خصائص ومشكلات المجتمع الكبير ويتمى إليه من ناحية أخرى.

٣ - أن يكون التدريب مختلفاً نوعاً وكماً عن التعليم الأكاديمى، فالتدريب ليس تلقيناً كما أوضحنا بالمعلومات ونقلها من المدرب وإنما هو تسليط الضوء على آفاق جديدة للعمل بكفاءة أكبر، وطرح مشكلات عامة للمناقشة بحيث تصبح لدى الموظف قدرة ذاتية على اختيار الحل الأقل تكلفة والأكثر تحقيقاً للكفاية. وهناك عدد من المدارس الفكرية بخصوص التدريب.

١ - هناك مدرسة الغوص أو العوم ويعتقد أفرادها أن أفضل طريقة لتدريب الشخص هى أن تقذف به فى موقف العمل وتركه يغوص أو يعوم، ويرى البعض أن التعليم عن طريق المحاولة والخطأ وحدها يعتبر عادة طريقة فجأة مضیعة للوقت والجهد، ومع ذلك فإن الدروس التى يتعلمها الشخص عن طريق

الخبرة تبدو أعمق رسوخا في ذهنه، وقد يخاف البعض من الفاقد الذي تتضمنه، ومع ذلك لا يستطيع إنكار الانطباعات العملية التي نتج عنها ويمكن أن تصبح طريقة المحاولة والخطأ ذات قيمة إذا ما استطعنا الاحتفاظ بمميزاتها وتصحيح أخطائها.

٢ - هناك مدرسة (أرسله مع جو) ويعتقد أصحابها أن أفضل طريقة لتدريب شخص ما أن نضعه تحت رعاية موظف خبير يوضح له الوسائل ويعلمه ما يحتاج إلى معرفته وهذه هي طريقة «التلمذة» القديمة.

ومن الممكن أن تنتج هذه الطريقة إذا أحسن استخدامها لكنها لسوء الحظ غالبا تستخدم بغير مهارة ويمكن أن تكون ذات قيمة إذا كان الشخص الخبير معلما أو مدربا كفاً. أو إذا كان حقيقة يجب تدريب المتدربين وإذا كان لديه الوقت الكافي لتكريسه للتدريب وعلى أية حال فهذه الطريقة بها ما يجعلها أفضل من طريقة «الغوص أو العوم» فهي عادة أقل تكلفة ومن المحتمل أن يتدرب الأفراد عن طريقها في وقت أسرع.

٣ - المدرسة الثالثة هي المدرسة النظامية وهي التي يعتقد أفرادها:
(أ) أن التدريب يجب أن يكون مخططا ومجدولا ومنفذا بطريقة منهجية.
(ب) أن التدريب يجب أن يعتمد على احتياجات الفرد فيما يختص بمتطلبات العمل.

(ج) أن أفضل طرق التعليم يجب أن نختار منها أثناء التطبيق.

ومن الممكن استخدام جزء من طريقة التلمذة أو في مواقف معينة شيء من طريقة الغوص والعوم لكنها تستخدم إلى جانب طرق أخرى عديدة حين تقيم ويثبت أنها أفضل الطرق الممكنة لتحقيق أغراض معينة. وهذه الطريقة المنهجية في التدريب هي التي تضمن أداء العمل بأقل التكاليف.

أنواع التدريب:

يعتبر التدريب من العناصر الرئيسية في الإدارة لذلك فإن أكفأ الرؤساء هو الذي لا يركز على ذاته بل يشجع مواهب مرؤسيه ويبرز أحسن ما فيهم وأسوأ

الرؤساء من يعمل على الحد من قدرة مروضيه على النمو والانطلاق ولذلك كانت القدرة على التعامل مع الرؤسين لتحسين أدائهم وزيادة لا تقل أهمية عن القدرة الفنية ذلك أن كثيرين من الموظفين لا يقدمون كل طاقاتهم الكامنة والتي لا تظهر إلا بالتشجيع حتى يتمكنوا من زيادة تمكثهم من عملهم باستمرار وهناك أنواع عديدة من التدريب لكنه يمكن اجمالها في نوعين رئيسيين :

أولاً : التدريب قبل دخول الخدمة Pre-service training وهو نوع من التدريب يهدف أساسا إلى تعليم الموظف استخدام المعلومات التي تلقاها أثناء تعليمه فيما يسند إليه من عمل عندما يصبح موظفا أو بمعنى آخر التدريب على العمل قبل أن يصبح مسئولا عنه.

ويمكن القول بأن التدريب في فترة ما بين الانتهاء من التعليم وقبل استلام عمل مستقل يصبح مسئولا عنه.

ثانياً : التدريب أثناء الخدمة.

ويقصد به التدريب على العمل منذ تعيين الموظف في درجاته الدنيا والاستمرار فيه حتى مستويات الإدارة العليا.

بعض مبادئ التدريب :

هناك عدة مبادئ يجب على كل مدير أو مشرف نجاح معرفتها وفهمها حتى يقوم بمسؤولياته التدريبية في كفاءة وتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

المبدأ الأول :

يجب أن يكون لدى الأشخاص اهتمام ورغبة في التعلم قبل قبولهم للتدريب

People must be interested in learning before they will accept training.

هناك العديد من الأساليب وراء اهتمام الشخص بالتعلم فبعض الأشخاص يكون لديهم حب للمعرفة لذاتها والبعض الآخر يعشق التعلم لأنهم طموحون ولأنهم يثقون في الهيئة التي يعملون من أجل صلاحها وكذلك لأنهم يحسون بفخر للانجاز الممتاز ويرغبون في الحصول على تقدير أدائهم البارز لعملهم لأن هناك

حواظر لذلك. ومن الضروري أن تكون هناك رغبة واهتمام لدى المتدرب فيما يتعلق ببرامج وأهداف التدريب.

المبدأ الثاني:

يجب أن يتناسب التدريب مع الحاجات الفردية للمتدربين:

Training must be suited to the individual needs of those being trained

يحتاج المشرف قبل تعليم أو تدريب شخص ما على أداء أى نوع من العمل إلى تحديد ما يستطيع الفرد القيام به بالفعل وما يعرفه وحين تتضح جوانب النقص المعينة وهذا شيء فردي للغاية يمكن حينئذ تصميم برنامج تدريب ليساعده على سد جوانب النقص وعلى مسئول التدريب ملاءمة التدريب للشخص بدلاً من ملاءمة الشخص للتدريب.

المبدأ الثالث:

يجب أن يتم التدريب إما بواسطة مشرف أو تحت توجيهه

Training must be done either by a supervisor or under his direction.

يجب على الشخص دائماً أن يفهم أن مشرفه هو الذى خططه ونظمه أو نفذه، أن المشرف الكفء لابد أن يكون دائماً وثيق الصلة برجاله وعلى معرفة بنموهم وعمل مسئول التدريب هو مساعدة المشرف وإرشاده بخصوص الاحتياجات نحو الأساليب والترتيبات وتقييم النتائج الخاصة بالتدريب.

المبدأ الرابع:

يجب أن يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه

The rate of training should equal the rate at which an individual can learn.

كلما كان معدل التدريب بطيئاً بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم كلما كان الفاقد أكبر والتدريب الذى يتم وفق معدل يتناسب مع القدرة على التعلم ليس محبذاً فحسب ولكنه ضرورى.

المبدأ الخامس :

إن الأشخاص في امكانهم أن يتعلموا حين يجبرهم أحد أو يدربهم على كيفية القيام بالعمل ولكن أفضل من ذلك هو أن يتعلموا من خلال القيام بالعمل تحت توجيه :

People can learn by being told or shown how to do work,, but best of all from doing work under guidance. .

يرى البعض أن التعليم عن طريق الكتب لا يمكن أن يكون بديلا عن الخبرة وأن الخبرة هي أفضل معلم ولكن الخبرة من الممكن أيضا أن تكون مضللة إذا كانت من النوع الخاطئ، ولهذا فمن الحكمة أن توجه الخبرة توجيهها دقيقا ولا بد من مراعاة هذا عند التدريب.

المبدأ السادس :

يجب أن يكون التدريب مخططا ومجدولا ومنفذا ومقيا حسب منهج (بطريقة منهجية) : Training should be planned, excuted and evaluted systematically .
يجب أن تحتوي خطة التدريب على قائمة بالأفكار والمهارات الأساسية للعمل الذي يدرب من أجله الشخص كما يجب أن توضح الوقت المطلوب تقريبا في المتوسط للتدريب الكامل كما يجب أن توضح تواريخ اتمام كل بند من بنود خطة التدريب ويمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليناسب المعدل الذي يتعلم الشخص حسه أو عندما تنفذ خطة التدريب يمكن استخدامها للمراجعة وإضافة الملاحظات المناسبة. وفي النهاية يجب التأكد من نجاح التدريب عن طريق عملية التقييم Evaluation.

وهناك أساليب معروفة للتقييم منها :

١ - عقد الاختبارات الشفوية أو التحريرية للتأكد من أن الشخص المتدرب قد تعلم ما قيل له.

٢ - يمكن للمدرب ملاحظة الأداء الفعلي ليحدد ما إذا كان الشخص قد نمي القدرة والمهارة لأداء العمل المطلوب أم لا.

٣ - يستعرض العمل الذي قام به الشخص المدرب (مدد قصيرة في البداية ثم مدد أطول بعد ذلك) وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف وهذا النمط يأتي بطبيعة الحال بعد التمثيل سالف الذكر.

أساليب التدريب :

يتخذ التدريب في ممارسته أساليب متعددة تبعاً للغرض منه ومن أهم هذه الأساليب :

١ - أسلوب التوجيه :

ويقصد به تعريف الموظف الجديد بالجهة التي يعمل بها والهدف الذي تعمل من أجله والأقسام التي تتكون منها، وكذا تعريف بحقوقه وواجباته نحو العمل الذي يكلف به في مكانه الجديد، وغالباً ما يسلم الموظف الجديد « دليل عمل » Manual يشتمل على كافة البيانات والقواعد وكذا اللوائح والنظم. كما يشمل كذلك تقديمه إلى الموظفين والتعرف عليهم.

٢ - تدريب الرؤساء للمرؤوسين :

ويكون ذلك بتشجيع الرؤساء مرؤوسيهم تطوير أنفسهم أما :

(أ) بتزويدهم بالطبوعات الحديثة وتكليفهم بواجبات خاصة تختلف عن أعمالهم المعتادة وإبداء استعدادهم للرد على استفساراتهم.

(ب) تكليف الرؤساء مرؤوسيهم القدامى بتعليم غيرهم من الموظفين الأحدث.

(ج) تنقل الموظفين بين مختلف الأعمال من وقت لآخر.

٣ - إعداد البرامج النظامية والحلقات الدراسية :

ويشارك الموظفون في هذه البرامج والحلقات الدراسية التي تعد تبعا لتخصصاتهم العلمية وتعد هذه البرامج والحلقات غالبا خارج الجهاز الذي يعملون فيه.

٤ - التدريب عن طريق الاستشارة :

ويكون ذلك بتوفير عدد من المستشارين في مختلف التخصصات يرجع الموظفون إليهم في كل ما يقابلونه من صعوبات يناقشونهم فيها لينتهوا إلى الرأي الصواب، ويعاب على هذا الأسلوب أن التدريب يكون فيه اختياريا بمعنى أنه ليس مما يوجب على الموظف الرجوع إلى المستشارين إلا إذا كان هناك الزام بحكم القانون وفي هذه الحالة تخرج الاستشارة عن كونها تدريبا وتندرج تحت أعمال السلطة الاستشارية.

٥ - أسلوب المحاضرات والمناقشات :

يتميز هذا الأسلوب بأنه يزود الدارسين بالمبادئ العلمية بالقدر الذي يتناسب ومستوياتهم العلمية بما يخدم العمل الذي يقومون به أو يرشحون له. وتكون المناقشات في مثل هذا الأسلوب على درجة كبيرة من الأهمية حتى يشعر الدارسون بأنهم يشاركون في المحاضرات وليسوا مجرد موظفين يتعين عليهم أن يتقبلوا ما يقال لهم بالرضا ولو كانوا غير مقتنعين به.

٦ - أسلوب المؤتمرات :

وهذا الأسلوب يشعر الموظفين بقيمتهم الذاتية حيث يجتمعون بالرئاسات في اجتماعات دورية ليناقشوا مشكلات العمل ويقترحون العلاج لكل حالة. هذا فضلا عما تخلقه المؤتمرات من الشعور بالمسئولية نحو نجاح المشروع مسئولية جماعية وفي ذلك ما يدفع كل فرد إلى مزيد من الولاء ومزيد من العمل المثمر، وكلما

تمكن الرئيس من توجيه المناقشة توجيهها سليماً دون المساس بمشاعر الموظفين كلما تمكن من التوصل إلى نتائج أفضل.

٧ - أسلوب البحوث :

ويتم هذا الأسلوب بالاهتمام بالموظفين كأفراد وكمجموعة، فيكلف الرئيس بعض الموظفين ممن يرى فيهم القدرة على البحث بإجراء بحوث وتجارب ودراسة حالات معينة وتقديم تقارير بنتائج بحوثهم.

ويتفرع عن هذه البحوث الميدانية التي يقوم بها فرد أو أكثر لبحث معين على الطبيعة وفي مكان العمل توصلًا إلى نتائج معينة تخدم العمل خصوصاً في الحالات التي يتأثر فيها العمل وتتحد فيها الظروف والملابسات وبذلك يمكن التعرف في سهولة ويسر على مواطن الضعف والتوصل إلى العلاج من أقرب طريق.

٨ - أسلوب الاجتماعات ذات جداول الأعمال المحددة :

وهذا الأسلوب يساعد على الإدارة الجماعية إذ يجتمع الرئيس بمؤوسيه في كل وحدة من وحدات العمل في موعد محدد يوماً كل شهر مثلاً وتحدد الموضوعات التي ستناقش في هذا الاجتماع ويخطر بها الموظفون مسبقاً. وهذا وحده يكفي باشعار الموظفين بأهميتهم وإشراكهم مشاركة فعلية في الإدارة وإعلامهم بكل ما يهمهم من أمور وعرض مشكلاتهم عرضاً صريحاً ومناقشتها والتوصل إلى قرارات يدافعون عنها أمام غيرهم من الموظفين طالما أنهم يشتركون في اتخاذها. هذا فضلاً عما في ذلك من تدريب على إدارة المناقشات واتخاذ القرارات.

وما ينبغي أن نوجه النظر إليه أنه ليس حتماً اتباع أسلوب معين في التدريب فيجوز أن يتبع أكثر من أسلوب بشرط التنسيق بين أساليب التدريب ممن تتوافر فيهم صفات معينة أهمها القدرة على العمل بكفاية كعضو في جماعة، وهذا يقتضي الاهتمام بأسلوب سلوك هذه الجماعة والإحساس بحاجات ودوافع الرؤوسين. كذلك ضرورة تفهم الذات والنظرة الممنعة التي تبيح للفرد أن يرى

نفسه في الصورة التي يراه فيها الآخرون وذلك حتى يتمكن من تشخيص العلاقات الإنسانية وعلاجها، وما يحتاج منها إلى علاج.

وفوق هذا فمن الضروري أن تتوافر فيمن يقوم بالتدريب من الرئاسات القدرة على خلق جو عمل ملائم بحيث يشعر المرءوسون بحرية التعبير عن أنفسهم ويجدون التشجيع للمساهمة في مجهودات المجموعة التعاونية.

وكذلك القدرة على نقل الأفكار والقرارات والاتجاهات بنجاح إلى المرؤوسين وإلى غيرهم من الموظفين، وفهم ما يحاول الآخرون عن طريق نقله إلى الرؤساء. كل هذه الصفات ضرورية في الرئاسات التي تتخذ من الاجتماعات ذات -- جداول الأعمال المحددة أسلوباً للتدريب.

— معوقات ومشكلات التدريب :

توجد عدة مشكلات اجتماعية ونفسية ومادية وفنية تؤثر وتعيق عملية التدريب من أن يستفاد منها بأحسن النتائج وهي :

١ - معارضة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين كل بأسلوبه للدراسين الذين يعودون من دورات تدريبية عامة أو متخصصة.

وهذه المشكلة ترجع عادة إلى عدة أسباب :

(أ) يعتمد بعض الرؤساء إلى عدم إعطاء الموظف المعلومات الكافية عن مهام وظيفته إلا بقدر خشية أن يتفوق الموظفون في أداء أعمالهم على الرؤساء، وفي هذه الحالة يلجأ بعض الرؤساء إلى تسييط هم الموظفين الذين تتاح لهم فرص التدريب بعد عودتهم.

(ب) كذلك ولعوامل نفسية - يعارض الموظفون بعضهم من المستويات المتقاربة في حالة قيام أحدهم لحضور دورة تدريبية ويقابل عند عودته بنفس الأسلوب الذي قد يقابله به الرؤساء في المثال السابق.

(ج) أما في حالة قيام الرئيس بحضور برنامج تدريبي فإن المرؤوسين قد يلجأ

بعضهم إلى التملق والرياء رغبة في عدم إحداث تغيير في أسلوب العمل تكون نتيجته أعباء جديدة عليهم أو يؤدي إلى رقابة حازمة لأعمالهم، مدعين مثلاً أن أسلوب الرئيس الأول هو خير من الأسلوب الجديد.

ولعلاج مثل هذه المشكلة تلجأ المعاهد والأجهزة التدريبية التي تدرب كافة مستويات الدارسين إلى إنشاء فروع من أجهزة التدريب في الوزارات والمحليات.

٢ - اختيار الموظفين للتدريب :

وهنا يوجد رأيان، هل يبدأ بتدريب الموظف النشط الكفاء؟ أم يبدأ بتدريب الموظف المتوسط أو الضعيف؟

المفروض أن سياسة التدريب تكون عامة، وشاملة لجميع فئات الموظفين من حيث الكفاءة وإلى أن يكون التدريب سياسة عامة تنطبق على جميع الأفراد ستظل مشكلة الاختيار قائمة حيث أن كلا من الفئتين يحتاج إلى تدريب.

٣ - عدم وجود حوافز لتشجيع التدريب؟

قد لا تقوم الأجهزة المنظمة للبرامج التدريبية بوضع نظام لمكافأة الدارسين الأوائل في الدورات التدريبية رغم وجود وسائل تقييم للدارسين.

كذلك قد تعارض بعض الجهات في الابتكارات والتعديلات التي يطلب خريجو البرامج التدريبية تنفيذها في مصالحهم بما يتفق والدراسات التي يحصلون عليها.

٤ - عدم منح أجهزة التدريب سلطة متابعة للمدرسين :

فقد يحدث أن يدرب الموظف على أعمال العلاقات العامة وعند عودته إلى عمله تسند إليه أعمال أخرى غير العلاقات العامة، وتكون النتيجة عدم الاستفادة من الموظف.

٥ - عدم الاهتمام بخلق بذور الابتكار في العاملين :

عادة ما تهتم المعاهد التدريبية بالتخصصات الموجودة في الإدارة دون الاهتمام

بالإرشاد وتمكين الدارسين من الابتكار أو الخروج بأفكار جديدة لتحسين الأداء أو سرعة الإنجاز أو خفض التكاليف.

٦ - عدم استقاء معلومات الإدارة من شرقنا العرب وثقافتنا الإسلامية :

غالبية أساتذة الإدارة في المعاهد التدريبية درسوا علومهم في جامعات ومعاهد أمريكية أو أوروبية ورجعوا إلينا بهذه الأفكار دون تطوير أو مراعاة لثقافتنا العربية علماً بأن الإسلام ناقش أدق قضايا المجتمع ووضع لها النظم والقوانين قبل نشأة هذا العلم في كل من أوروبا وأمريكا.

٧ - عدم رغبة العاملين في الإقبال على التدريب لمشاكل مادية أو اجتماعية.

٨ - قيام الرئاسات المباشرة بالتدريب :

تلجأ بعض الأجهزة في حالة تنفيذ برامج تدريبية إلى مديري الإدارات المتخصصة بالقيام بالتدريب ويسبب هذا مشكلتين :

(أ) قد يكون الرئيس وهو المحاضر حاصلاً على درجة علمية أقل من الدارسين فيفقد بذلك الدارس ثقته في المحاضر.

(ب) قد يدير الرئيس العمل في مكتبه بطرق لا تتفق مع الأساليب العلمية فينقل معلوماته الخاطئة إلى الدارسين وبالتالي لن يستفيد الدارسون.

المراجع

Departement of Employment, U.K.; Glossary Training Termes London, 1970. p. 29.

٢ - الدكتور على السلمي، إدارة الأفراد لدفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧١ ص ١٢٠.

٣ - دكتور منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٧٥ ص ٣٩٥.

٤ - محمد كمال مصطفى، أثر التغير في التكنولوجيا على نظام تنمية القوى العاملة في المنشأة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لكلية التجارة جامعة الزقازيق، ١٩٧٨.

William R. van Dersal, The successful supervisor in Government and Business, Harper and Row publishers New York, 1968. pp. 80-83.

: Ibid, pp. 88-90.

الفصل الحادى عشر

إدارة التنمية الريفية

تعتبر قضية التنمية بعامة، والتنمية الريفية بخاصة من أهم القضايا التى تشغل بال علماء الاجتماع والاقتصاد والسياسة والإدارة فى الآونة المعاصرة، ولا يقتصر الأمر على اهتمام الأكاديميين بهذه القضية بل يشاركهم ذلك الاهتمام رجال الحكم وصناع القرار والتنفيذيون ويرجع ذلك إلى عدة اعتبارات منها :

١ - أن أغلب سكان العالم خاصة فى الدول النامية يعيشون فى الريف فنجد على سبيل المثال أن متوسط نسبة سكان الريف فى الوطن العربى باستثناء الكويت تبلغ نحو ٦٠-٨٥ فى المائة من جملة السكان.

٢ - أوضحت عمليات المسوح الإحصائية التى أجريت فى أفريقيا وآسيا أن ما بين ٧٥٪ و ٨٥٪ من السكان الريفيين يشتغلون بالزراعة أما بقية السكان الريفيين فيمتنون أعمالاً أخرى منها الصناعات الريفية والتجارة والنقل والخدمات.

٣ - فيما يتعلق بالدول العربية نجد أن نسبة المشتغلين بالزراعة من جملة عدد السكان الريفيين تبلغ ما بين ٤٥-٧٥٪.

٤ - قصور أنماط التنمية المتبعة فى كثير من دول العالم الثالث عن مواجهة متطلباتها من الأغذية وتكوين رؤوس الأموال كما يرجع إلى قصور الاستثمار فى الموارد البشرية فى الريف.

٥ - على الرغم من معدلات الهجرة العالية من الريف إلى الحضر فإن سكان الريف فى دول العالم النامى مازالوا يزدون بمعدل مرتفع ٢٪ تقريباً

٦ - أن هناك تفاوتاً كبيراً فى مستوى نصيب الفرد من الخدمات العامة وفى

البيئة المعيشية بين سكان الريف وسكان الحضر وتدل التقديرات على أن نصيب الفرد من الخدمات العامة في الحضر يبلغ ٤ - ٦ مرات أكثر من نصيب الفرد في الريف كما ورد في تقرير المركز الاقليمي لمنظمة الأغذية والزراعة.

٧ - ارتفاع نسبة الأمية بين الريفين. فمثلاً تبلغ نسبة الأمية في الوطن العربي ٧٢,٦٪ من جملة عدد السكان إلا أننا نجد أن معظم هؤلاء الأميين من أبناء الريف وفي بلد كسوريا مثلاً نجد أن نسبة الأمية على مستوى الدولة تبلغ ٢٩٪ وهي من النسب الضئيلة في الوطن العربي في الوقت ذاته نجد أن ٨٠٪ من هذه النسبة تتمركز في الريف.

٨ - أن أعلى نسبة للفقراء في العالم تعيش في المناطق الريفية، ويقسم تقرير البنك الدولي حول استراتيجية التنمية الريفية في دول العالم سكان المناطق الريفية إلى مجموعات حسب درجة فقرهم فهناك فقر كلي ومعناه أن يبلغ دخل الفرد سنوياً ما يعادل ٥٠ دولاراً أمريكياً فأقل وفقر نسبي وهو الفرد الذي يقل دخله السنوي عن $\frac{1}{3}$ متوسط دخل الفرد على المستوى القومي وبناء على التقسيم فإن تحليل سكان جميع الدول النامية التي يزيد عدد سكانها على المليون يوضح مايلي:

(أ) أن ما يقرب من ٨٥٪ من جميع الذين يعانون من فقر كلي يعيشون في مناطق ريفية.

(ب) تحتفظ الدول النامية بآسيا بنصيب الأسد من نسبة عدد الفقراء إذ تبلغ نسبتهم إلى جملة عددهم في العالم ٧٠٪ تليها أفريقيا بنسبة ١٧٪ ثم أمريكا اللاتينية والكاريبي ١٣٪.

٩ - ارتفاع معدل الهجرة من الريف إلى الحضر خاصة الفئات ذات القدرة المهنية من الشبان أدت إلى حرمان الريف من الاستفادة من قدرات أمثال هؤلاء الشباب الذين يمكن أن يساعدوا في عمليات تطوير الريف^(١).

(١) انظر المجلد الثاني والرابع الخاص بالمنتدى العربي الرابع للإدارة المحلية - إدارة التنمية الريفية - للملكة المغربية - طنجة سنة ١٩٧٨ م.

من أجل هذا كله برزت أهمية قضية التنمية الريفية كقضية مجتمعية، وفي نفس الوقت نجد أنها قضية أكاديمية خاصة إذا عرفنا أن ثمة خلافات بين العلماء حول أساليب التنمية والحجم الأمثل لوحدة التنمية وأسلوب إدارة التنمية، فهل تكون إدارة حكومية أم إدارة أهلية أم حكومية أهلية وإذا كانت كذلك فما حجم وشكل مشاركة الأهالي للإدارة الحكومية وما مدى فعالية مشاركتهم، هل مشاركة شكلية سطحية أم مشاركة حقيقية، وما درجات هذه المشاركة وفي ماذا يشاركون؟ كل هذه التساؤلات تمثل أمورا أكاديمية تستوجب البحث والفحص والدراسة وصولاً إلى نظريات علمية يمكن أن تفيد صانعي القرارات ومنفذى الخطط التنموية.

وفي تصوري أن نجاح أو فشل عمليات التنمية في الريف العربي يعتمد إلى حد كبير على مدى استخدام أسلوب أفضل وأوفق في إدارة هذه العمليات وأن إدارة التنمية أدارة مشتركة بين الأهالي والحكومة يمكن أن تؤدي إلى نجاح الخطط التنموية مع ضرورة توافر بقية الظروف الموضوعية والإمكانات الأساسية اللازمة للتنمية.

واعنى بالمشاركة الشعبية في عمليات التنمية الريفية كافة الجهود التي يبذلها المواطنون للتأثير في الإدارة ومعاونتها في اتخاذ وتنفيذ القرارات والسياسات التي تتجاوب مع احتياجاتهم وتحقق الصالح العام، والمشاركة قيمة اجتماعية في ذاتها وأسلوب اجتماعي يحقق مزايا عديدة.

ويعرفها البعض بأنها جميع صور استفادة المواطنين من الفرص المتاحة لهم للتأثير في السياسات والقرارات التي تمس مصالحهم^(٢).

والمعروف أن كلمة مشاركة دخلت ضمن مفردات لغة السياسة خلال الستينات من هذا القرن وشاع استخدامها في مجال الإدارة وخاصة فيما يتعلق بمشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ورغم حداثة فكرة المشاركة الشعبية فإن جذورها تمتد عبر التاريخ إلى النظرية الديمقراطية التقليدية (الكلاسيكية).

(٢) د. ظريف بطرس، للمشاركة الشعبية في التنمية الريفية في المجلد الأول - الدراسات والبحوث النظرية، المؤتمر العربي الرابع للإدارة المحلية - للملكة المغربية، طنجة ١٩٧٨.

والملاحظ أن حجم المشاركة الحالى أقل من المستهدف ويرجع ذلك إلى عدة أمور منها :

- (أ) حداثة العهد بالأخذ بمفهوم المشاركة الشعبية بمعناها الواسع.
 - (ب) ضعف إيمان الإدارة بالمشاركة الشعبية على أساس أن المواطنين أقل كفاية وتخصصاً من عمالها وأنهم لا يدركون المسائل العلمية والفنية قدر إدراك الموظفين المتخصصين لها وأنهم غالباً يجهلون الجوانب القانونية التى تنظم شئون المجتمع وبالتالي تؤدي مشاركتهم إلى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة والعملية الإدارية.
 - (ج) غموض النصوص القانونية ذات العلاقة بالمشاركة وعدم الاهتمام بتفسيرها للمواطنين بطريقة تناسب مع مستوى إدراكهم وفهمهم.
 - (د) استمرار رواسب النظم البيروقراطية وغيرها من العوامل التى تخلفت عن فترات الاحتلال وما أعقبها من فترات في أغلب الدول النامية.
 - (هـ) انشغال المواطنين في الريف في أمور حياتهم نظراً لانخفاض المستوى الاقتصادى والثقافى^(٣).
- ولا يمكن تقسيم عمليات التنمية إلى جزئين جزء يشترك فيه المواطنون وجزء لا يشتركون، أن المشاركة واجب وحق لكل من المواطنين والمسؤولين الحكوميين.
- ولم تعد المشاركة على حد قول ميلر مجرد شعار يرفعه الساسة لنيل رضا الأهالى ولكنه أصبح أسلوباً إدارياً يفرض نفسه ويتعين علينا أن نقسح المجال للمشاركة في الإدارة وألا نقف في وجه هذا الاتجاه^(٤).
- تهدف المشاركة في إدارة عمليات التنمية في الريف إلى عدة أمور منها :
- (أ) ترشيده سياسات وقرارات إدارة التنمية.

(٣) المرجع السابق.

(٤) S.M. Miller and M. Rein, participation, proverty and Administration puplic, Admi-
nistration Review, vol. 19, Jan/Feb. 1969, p. 18.

(ب) الاسراع باحداث التغيرات السلوكية الضرورية لنجاح التنمية.

(ج) إدراك المواطنين للامكانيات المتاحة للتنمية.

(د) تكملة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطة التنمية الريفية عن طريق العون الذاتي.

(هـ) الحرص على المال العام.

(و) يتعلم المواطنون من خلال المشاركة ويمرور الوقت كيف يحلون مشكلاتهم بأنفسهم.

(ز) تدعيم الرقابة الشعبية على مشروعات الحكومة.

(ح) تؤدي المشاركة إلى فتح قنوات للتفاهم بين الحكومة والشعب.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو ما هي العمليات التي يجب أن يشارك فيها أهل الريف؟

والاجابة على ذلك تتمثل في أن أهل الريف يمكنهم ويجب أن يشاركوا في وضع الخطط واصدار القرارات، في المتابعة، في التقويم، في تحديد الميزانيات ومراجعة الحسابات، اشتراك في البيع والتوزيع، اشتراك في التمويل، اشتراك في كل شيء يؤدي إلى وضوح بصمات الريفيين في عمليات التنمية^(٥).

هذا وثمة عوامل تؤثر في حجم المشاركة وفاعليتها منها:

أولاً: عوامل من جانب الإدارة:

وتتمثل هذه العوامل في:

١ - أسلوب تنظيم إدارة التنمية الريفية، فقد يكون التنظيم تنظيمياً بيروقراطياً ويقصد بذلك أن تشكل إدارة التنمية كلية من موظفين حكوميين قد يقيمون في نطاق الوحدة موضوع التنمية، ويخضعون رئاسياً لادارات على مستوى الإقليم

(٥) د. عبد النعم شوق، مشاركة المواطنين في التنمية الريفية، المجلد الأول، المؤتمر العربي الرابع للإدارة المحلية، للملكة المغربية، طنجة ١٩٧٨.

والمستوى المركزى، ومثل هذا النوع من التنظيم لا يفسح المجال لمشاركة المواطنين.

وقد يكون التنظيم تنظيما ديمقراطيا وهذا النوع من التنظيمات يقوم على أساس اخضاع هذه الادارة العامة للمواطنين عن طريق تمثيلهم فى السلطة التى تملك حق اقرار خطط التنمية الريفية ويشجع هذا النوع من التنظيم الأهالى على الاستفادة من صور للمشاركة المتاحة لهم وعلى التعاون مع الادارة.

٢ - سلوك الادارة تجاه المواطنين، فالادارة ليست مجرد بناء تنظيمى ولكنها مجموعة من العلاقات بين العاملين وبينهم وبين المواطنين الذين يتعاملون معهم وتتأثر أنماط سلوك الادارة تجاه المواطنين بالعوامل الايكولوجية لادارة ومدى وضوح القوانين واللوائح للنظمة لعملية المشاركة، وينكش حجم المشاركة إذا مارس العاملون العملية الادارية بمفهوم كونها سلطة مترفعة على الأهالى. الالتزام بتعليماتها وتكون المشاركة مرغوبا فيها إذا مارست الإدارة صلاحيتها بمفهوم أنها تؤدي خدمة للمواطنين أصحاب المصلحة الحقيقية فى التنمية الريفية ويمكن دعم علاقة إدارة التنمية الريفية بالمواطنين بوسائل منها: تأمين اتصالات مباشرة بين الادارة والمواطنين وتأمين اتصالات غير مباشرة بينهم من خلال وسائل الاعلام المختلفة وعمل صناديق تلحق المقترحات والشكاوى واستطلاع رأى الهيئات والجمعيات الأهلية العاملة فى مجال التنمية^(٦).

ثانيا : عوامل من جانب المواطنين :

تتمثل هذه العوامل فى :

(أ) عوامل سلوكية، فمن الحاجات الإنسانية الحاجة إلى تحقيق الذات وتمثل هذه الحاجة قيمة كبيرة بالنسبة لعملية المشاركة الشعبية ويختلف مفهوم الأفراد فى وسيلة تحقيق الذات فالبعض يرى أنها تتمثل فى ممارسة النفوذ أو الظهور بينما يراها آخرون فى تحقيق المنافع المادية وفريق آخر ينظر إليها على أنها

(٦) د. طريف بطرس، للمشاركة الشعبية فى التنمية الريفية، مرجع سابق.

(٧) الاتحاد الدولى للسلطات المحلية - للمشاركة الشعبية، ترجمة الاستاذين صبحى محرم وعمر وصفي، للنظمة العربية للعلوم الادارية العدد ١٦٧، ١٩٧٤.

الإسهام في رفع شأن المجتمع وتطويره ويدور هذا كله في إطار ما يسمى بالسلبية، الإيجابية، المصلحة الخاصة، المصلحة العامة.

وتختلف العملية من فرد لآخر وتؤثر هذه الأمور على عمليات المشاركة في عمليات إدارة التنمية.

(ب) العوامل الاجتماعية والاقتصادية : إذ يتأثر حجم المشاركة في إدارة التنمية الريفية بعوامل اجتماعية واقتصادية منها : الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي والمستوى الاقتصادي الخ.

فمثلا تظهر نتائج بعض الدراسات انخفاض معدل المشاركة بين الاناث عنه بين الرجال في دول كثيرة منها هولندا، فرنسا، فنلندا، مصر.

كما تبين أن المشاركة تقل بين من يتعدون الستين من أعمارهم وكذا بين من هم دون الـ ٢٥ سنة. وأظهرت الدراسات أن أعلى معدلات المشاركة الشعبية بين من هم في فئة العمر ٤٠ - ٦٠ سنة.

وتؤكد نتائج بعض الدراسات الميدانية أن المتزوجين أكثر مشاركة من غير المتزوجين في المجالات الاجتماعية والسياسية المختلفة^(٨).

وأظهرت الدراسات أيضاً ارتفاع معدل المشاركة مع ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي. وثمة دراسات عن العلاقة بين المستوى الاقتصادي والمشاركة تؤكد على أن تدنى الوضع الاقتصادي يؤثر ويتناسب تناسباً طردياً مع تدنى المشاركة الشعبية^(٩).

وبعد عرض وجهات النظر المدعمة لعمليات المشاركة وأهميتها يجب أن يكون واضحاً أن هناك وجهة نظر ترى عكس ذلك وترى وجهة النظر هذه أن المشاركة الشعبية تؤدي إلى إضعاف الشعور بالمسؤولية لدى رجال الإدارة، كما أنها ترفع تكلفة العملية الإدارية.

(٨) نفس المرجع السابق.

(٩) A. Freedman and C. Smith, Voluntary Association; prospectives on the Literature, Harvard university press cambridge, Massachusetts, 1972 p. 154.

وأنها تعطل عملية التنمية الريفية وغير ذلك من الأمور المردود عليها وأعتقد /
أن ما سبق ذكره في أهمية وفوائد المشاركة كاف للرد على مثل هذه المزاعم.
هذا وقد أجريت دراسة ميدانية في قرية قلو صنا مركز سمالوط محافظة المنيا
لاستطلاع رأى الأهالى فيما يمكن أن تسميه الشكل الأمثل لإدارة التنمية وفيما يلي
نتائج الدراسة.

إدارة التنمية الريفية

دراسة ميدانية بقرية قلووصنا - محافظة المنيا*

تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع رأى بل يمكن القول قياس اتجاهات الأهالي في قرية قلووصنا مركز سمالوط محافظة المنيا نحو الشكل الأمثل لإدارة صرفه أم إدارة مشتركة، وفي أى شيء ولماذا مشتركة.

والقرية تقع شمال مدينة سمالوط على بعد ٦ ك.م تقريباً يحدّها من الشمال قرية التوفيقية وتبعد عنها ٤ ك.م ويحدّها من الشرق قرية الجزائر وتبعد عنها ٢ ك.م ويحدّها من الغرب قرية دفش وتبعد عنها ٦ ك.م.

ويبلغ تعداد قرية قلووصنا حسب إحصاء ١٩٦٠ (٩٢٨٣) نسمة وحسب تعداد ١٩٦٦ (٩٧٧٨) نسمة وحسب حصر جهاز بناء القرية عام ١٩٧٧ (١٥٠٠٠ نسمة) ويبلغ عدد الأسر حسب تعداد ١٩٦٠ (٢١٧٢ أسرة) وتعتبر قرية قلووصنا من القرى الكبيرة نسبياً بها مجلس محلي ومجموعة من وحدات التنمية منها: الجمعية التعاونية الزراعية (أنشئت عام ١٩٥٨)، محطة تسمين دواجن، محطة تسمين ماشية، منحل، مشتل لإنتاج شتلات الفاكهة والأشجار والخضر، مناحل قطاع خاص (٥ مناحل)، سوق مركزي أسبوعي بالقرية، أربعة مخابز، نقطة شرطة (أنشئت عام ١٩٦٦)، مكتب بريد وتليفون وتلغراف، عملية مياه بها عدد ٢ ماكينة، وتوجد شبكة مياه بالقرية (١٣٣ منزلاً)، شبكة إنارة (٣٢٦ منزلاً مضاءً بالكهرباء، مجموعة صحية (أنشئت عام ١٩٥٦) مركز تنظيم أسرة مركز اسعاف، وحدة اجتماعية، جمعية تنمية مجتمع، ٣ مدرسة ابتدائية ومدرسة إعدادية، وحدة بيطرية، نادي ريفي.

* قام بجمع المادة الميدانية طلاب/دبلوم التنمية الريفية بقسم الاجتماع جامعة المنيا ١٩٧٧/١٩٧٨.

وهكذا يلاحظ أنها قرية بها العديد من وحدات الخدمات والتنمية بصفة عامة، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها ٢٠٣ رب أسرة وتم استطلاع رأى كل حالة من خلال استبيان أعد لهذا الغرض يشتمل على ثمانية وعشرين سؤالاً تركز في أغلبها على عنصر التفضيل في إدارة التنمية، الحكومة أم الأهالى أم الاثنان معا مشاركة. ووضع فرض مضمونة «يفضل الأهالى الإدارة المشتركة لعمليات التنمية في القرية أكثر من تفضيلهم الإدارة الأهلية البحتة أو الحكومية كلية» وقد جاءت نتيجة الدراسة لتؤكد صحة هذا الفرض، وفيما يلي النتائج التفصيلية:

الجدول رقم (١)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا للحالة التعليمية

البيان	العدد	النسبة المئوية
أمية	١٠٦	٥٢,٢١%
يقراً ويكتب	٨٥	٤١,٨٧%
ابتدائي	٢	٠,٩٨%
متوسط	٨	٣,٩٦%
عالي	٢	٠,٩٨%
الجملة	٢٠٣	١٠٠%

يتضح من الجدول أن ٥٢,٢١% أميون وهذه النسبة لا تزيد عن النسبة العامة للأمية في المجتمع المصرى ككل إذ أن الأمية سمة عامة وتمثل نسبة أعلى من ذلك في الريف، كما أن نسبة من يقرأ ويكتب نسبة عالية إذ تمثل ٤١,٨٧% وتزيد نسبة الحاصلين على التعليم المتوسط على نسبة الحاصلين على الابتدائية وهذا أمر ملفت للنظر.

جدول رقم (٢)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لمتغير المهنة

البيان	العدد	النسبة المئوية
مزارع (يملك أرضا زراعية)	١٠٩	%٥٣,٦٩
مستأجر	٧٠	%٣٤,٤٨
عامل زراعى	٥	% ٢,٤٦
تاجر	٤	% ١,٩٧
مزارع ومستأجر	١٣	% ٦,٤٠
موظف ومزارع	٢	% ١,٠٠
الاجمالى	٢٠٣	% ١٠٠

يتبين من الجدول أن ٥٣,٦٩ من مجموع أفراد العينة يملكون أرضا زراعية ويعملون لحسابهم الخاص و٣٤,٤٨% يستأجرون أرضا من الغير ويعملون بها لحسابهم الخاص و٢,٤٦% من العينة عمال زراعيون يعملون لدى الغير بأسجر يومى غير ثابت و٦,٤٠% يملكون أرضا وفى نفس الوقت يستأجرون أرضا من الغير ونسبة ضئيلة ١% يمتلك أرضا وتعمل فى وظيفة حكومية أما من يمتنعون التجارة فنسبتهم ١,٩٧% وأعتقد أن هذه الأرقام والنسب تتسق إلى حد ما مع التوزيع العام لسكان القرية المصرية من حيث المهنة.

جدول رقم (٣)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا للدخل الشهري بالجنيه

البيان	العدد	النسبة المئوية
من ٥ إلى أقل من ١٠	٦٢	٣٠,٥٣%
من ١٠ إلى أقل من ١٥	٨٥	٤١,٨٩%
من ١٥ إلى أقل من ٢٠	٢٨	١٣,٧٩%
أكثر من ٢٠	٢٨	١٣,٧٩%
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠%

يتبين أن نسبة عالية (٣٠,٥٣%) يقل دخلها الشهري عن عشرة جنيهات بل يمكن القول أن أكثر من ٧٠% يقل دخلهم الشهري عن خمسة عشر جنيهاً ويدل هذا على فقر مجتمع البحث وحرمانه الاقتصادى ومعاناته المعيشية خاصة وأن الأسعار ترتفع بمعدل عالٍ.

جدول رقم (٤)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لوجود أرض زراعية لديهم من عدمه

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	١٩٤	٩٥,٥٦%
لا	٩	٤,٤٤%
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠%

من الجدول رقم (٤) يتضح أن :

٩٥٩٥٦, % من مجموع أفراد العينة لديهم أرض زراعية إما بالملك أو بالإيجار من الغير أو بوض اليد يعملون فيها لحسابهم الخاص، بينما نجد أن نسبة بسيطة تقدر بحوالى ٤٤,٤ % من مجموع أفراد العينة ليس لديهم أراضى زراعية نهائيا وهؤلاء يمثلون العمال الزراعيين والتجار من أفراد العينة.

جدول رقم (٥)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لنوع حيازة الأرض الزراعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
ملك	١٠٩	٥٦,١٨ %
إيجار	٧٠	٣٦,٠٨ %
وضع يد	٢	١,٠٣ %
ملك وإيجار	١٣	٦,٧١ %
الاجمالى	١٩٤	١٠٠ %

ويتضح من الجدول ما يلى :

يملك ٥٦,١٨ % من أفراد العينة أرضا زراعية ويعملون فيها لحسابهم الخاص. بينما نجد أن ٣٦,٠٨ % يستأجرون أرضا زراعية من الغير ويعملون فيها لحسابهم الخاص. ويمتلك ٦,٧١ % أرضا زراعية ويستأجرون أرضا أخرى. من الغير. وتوجد نسبة بسيطة تقدر بـ ١,٠٣ % لديها أرض زراعية عن طريق وضع اليد.

جدول رقم (٦)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لقراءة أعضاء مجلس إدارة الجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	٣٨	%١٨,٧٢
لا	١٦٥	%٨١,٢٨
الإجمالي	٢٠٣	% ١٠٠

يتضح من الجدول أن :

١٨,٧٢ من مجموع أفراد العينة يوجد بينهم وبين أعضاء مجلس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية صلة قرابة - بينما وجد أن الغالبية العظمى لأفراد العينة وهم ٨١,٢٨% من مجموعها لا توجد صلة قرابة بينهم وبين أعضاء مجلس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية.

جدول رقم (٧)

بين توزيع أفراد العينة طبقا لسبب اختيارهم

لأعضاء مجلس الإدارة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عشان بيخدموا الناس	١٩٥	%٩٦,٠٦
عشان هم أقارب	٨	% ٣,٩٤
الإجمالي	٢٠٣	% ١٠٠

يتضح من الجدول ما يلي :

أن ٩٦,٠٦٪ قاموا بانتخاب أعضاء مجلس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية لكي يقوموا بخدمة أهل المجتمع من حيث قضاء مصالحهم - وحل مشاكلهم - والاعتماد عليهم من أخذ حقوقهم بينما ٣,٩٤٪ قاموا، بانتخاب أعضاء مجلس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية لصلة القرابة الموجودة بينهم فقط.

ويعتبر ارتفاع نسبة الاختيار من أجل الخدمة مؤشراً على أن الناس في حاجة إلى من يخدمهم بصرف النظر عن القرابة أو غيرها.

جدول رقم (٨)

بين توزيع أفراد العينة طبقاً لما يفضلونه من نوعية الموظفين بالجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
من عند الحكومة	٦٦	٣٢,٥١٪
من أهالي القرية	٤٢	٢٠,٧٠٪
من الحكومة ومن أهالي القرية	٩٥	٤٦,٧٩٪
الإجمالي	٢٠٣	١٠٠٪

يتضح من الجدول أن :

٣٢,٥١٪ من مجموع أفراد العينة فضلوا أن تدار الجمعية بواسطة موظفين من قبل الحكومة، ٢٠,٧٠٪ من مجموع أفراد العينة فضلوا أن تدار الجمعية

بواسطة أهالى القرية - بينا نسبة ٤٦,٧٩٪ فضلوا الادارة بالجمعية عن طريق المشاركة بين الأهالى والحكومة.

وهذا يؤكد أفضلية المشاركة فى الإدارة فأعلى نسبة فضلت مشاركة الأهالى للحكومة فى الادارة من ناحية ومن ناحية أخرى نجد أن مبدأ قيام إدارة الحكومة وحدها للجمعية كأحدى مؤسسات التنمية فى القرية لم يحصل إلا على ٣٢,٥١٪ أى الثلث تقريباً أو أقل منه ويؤكد ذلك صحة الفرض السابق ذكره.

جدول رقم (٩)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لما يفضلونه فيمن يكون مسئولاً عن الرئاسة للجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
رئيس مجلس إدارة	٤٦	٢٢,٦٦ ٪
مدير الجمعية	٩٩	٤٨,٧٦ ٪
الاثنان معاً	٥٨	٢٨,٥٨ ٪
الإجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول ما يلى :

٢٢,٦٦٪ من أفراد العينة يفضلون بأن يكون المسئول عن رئاسة العمل فى الجمعية هو رئيس مجلس ادارة الجمعية باعتباره من قادة المجتمع ومن يثقون فيه. بأن نسبة ٤٨,٧٦٪ من أفراد العينة يفضلون أن يكون المسئول عن رئاسة العمل بالجمعية هو مدير الجمعية لاعتقادهم بأن له القدرة على ادارة العمل بصورة جيدة.

جدول رقم (١٠)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لما يواجهونه من مشاكل
في الجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	٦٤	% ٣١,٥٢
لا	١٣٩	% ٦٨,٤٨
الإجمالي	٢٠٣	% ١٠٠

من الجدول رقم (١٠) يتضح أن :

نسبة ٣١,٥٢% من مجموع أفراد العينة تقابلهم مشاكل ومعوقات من قبل
العمالين بالجمعية في استلام مستلزمات الإنتاج.

بينما نسبة ٦٨,٤٨% من مجموع أفراد العينة لا تقابلهم مشاكل في صرف
مستلزمات الإنتاج.

ويلاحظ أن نسبة من يقابلون مشاكل أقل من غيرهم إلا أنها نسبة عالية
فثلث الأعضاء تقريباً تقابلهم مشاكل في التعامل مع الجمعية ويستدعي ذلك
إصلاحاً وحلاً خاصة وأن تعامل الفلاح مع الجمعية كثير ومستمر.

جدول رقم (١١)

بين نوعية المشاكل التي تقابل الأعضاء

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدم أخذ حقهم بالكامل	٢١	٣٢,٨١ %
عدم الاهتمام بهم	١٧	٢٦,٥٦ %
التأخير في استلام المستحقات	٢٦	٤٠,٦٣ %
الإجمالي	٦٤	١٠٠ %

يتضح من الجدول :

توزيع أفراد العينة الذين كانت تقابلهم مشاكل أثناء صرفهم مستلزمات الإنتاج من تقاوى وأسمدة ومبيدات أو أثناء صرفهم السلف النقدية من الجمعية التعاونية الزراعية بالبلدة فقد أجاب ٣٢,٨١ % بأن مشاكلهم تلخص في عدم أخذ حقهم بالكامل - ٢٦,٥٦ % منهم مشاكلهم هي عدم الاهتمام بهم من قبل العاملين بالجمعية - ٤٠,٦٣ % منهم تلخص مشاكلهم في التأخير في استلام مستحقاتهم عن المواعيد المناسبة وتعتبر هذه المشاكل كلها سواء عدم أخذ الحق بالكامل أو التأخير في تسليمه أو عدم الاهتمام بالأعضاء شيئاً لا يتمشى مع مبادئ تنمية المجتمع ولا مع الإدارة الحديثة أو أهداف المجتمع.

جدول رقم (١٢)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لمن يلجأون إليه
لحل مشاكلهم في الجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
رئيس مجلس الإدارة	٥١	٢٥,١٢ %
عضو مجلس الإدارة	٢٢	١٠,٨٣ %
مدير الجمعية	٨٠	٣٩,٤٠ %
المشرف الزراعى	٣١	١٥,٢٧ %
مفتش التعاون	١٦	٧,٨٨ %
الكاتب	٣	١,٥٠ %
الإجمالي	٢٠٣	١٠٠ %

يتضح من الجدول أن :

أعلى نسبة من أفراد العينة وهم ٣٩,٤٠ % يلجأون إلى مدير الجمعية في حل مشاكلهم - يليه رئيس مجلس إدارة الجمعية بنسبة ٢٥,١٢ % - يليه المشرف الزراعى بنسبة ١٥,٢٧ % يليه عضو مجلس الإدارة بنسبة ١٠,٨٣ % - يليه مفتش التعاون بنسبة ٧,٨٨ % - يليه كاتب الجمعية بنسبة بسيطة ١,٥٠ % من أفراد العينة.

ومن ذلك نجد أن نسبة من يلجأون إلى الأجهزة الشعبية ممثلة في رئيس وأعضاء مجلس الإدارة لحل مشاكلهم تقلر بحوالى ٣٥,٩٥ % ونسبة من يلجأون إلى الأجهزة العاملة في الجمعية لحل مشاكلهم (مدير الجمعية - المشرف الزراعى - الكاتب) نسبة ٥٦,١٧ % ومن يلجأون إلى مفتش التعاون بعيداً عن الأجهزة الشعبية والتنفيذية في الجمعية نسبة ٧,٨٨ %.

وهذا يعنى قوة الادارة البيروقراطية وضرورة إعطاء دفعة لمثلئ الأهالى وإشراكهم فى اتخاذ القرارات بصورة أكثر فعالية.

جدول رقم (١٣)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لوجود خطأ فى حسابهم بالجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	٤٣	٢١,١٨ %
لا	١٦٠	٧٨,٨٢ %
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ %

يتضح من الجدول أن :

نسبة ٢١,١٨ % من مجموع أفراد العينة أفادوا بأنهم وجدوا أخطاءً فى حسابهم الخاص مع الجمعية بينما أفاد ٧٨,٨٢ % بعدم وجود أخطاء فى حسابهم مع الجمعية. والمفروض أن تقل نسبة من وجدوا خطأ فى حساباتهم عن ذلك بكثير.

جدول رقم (١٤)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لمن يلجأون إليه
لمراجعة حساباتهم بالجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
أعضاء مجلس إدارة الجمعية	٣	% ٦,٩٨
مدير الجمعية	٨	% ١٨,٦٠
رئيس الحسابات	٢٤	% ٥٥,٨١
رئيس الحسابات ومدير الجمعية	٨	% ١٨,٦١
الإجمالي	٤٣	% ١٠٠

يتضح من الجدول ما يلي :

بسؤال الأفراد - الذين أجابوا بوجود أخطاء في حساباتهم عن الأشخاص الذين يلجأون إليهم لمراجعة حساباتهم تبين أن ٥٥,٨١% يلجأون إلى رئيس الحسابات التابع لبنك التسليف ويلجأ لمدير الجمعية ١٨,٦٠% كما أن ١٨,٦١% يلجأون للآخرين معاً أي لرئيس الحسابات ومدير الجمعية. بينما نسبة ٦,٩٨% يلجأون لأعضاء مجلس إدارة الجمعية لفحص حساباتهم ويرجع سبب انخفاض نسبة من يلجأون إلى أعضاء مجلس الإدارة إلى عدم قدرة الأعضاء التعليمية على مراجعة الحسابات. وكذلك يتضح من الجدول وعى أفراد العينة عن الشخص المسئول عن العمليات الحسابية بالجمعية وهو رئيس الحسابات حيث يلجأ إليه ٧٤,٤٢% من أفراد العينة.

جدول رقم (١٥)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لنوع المحصول الذى يقومون بزراعته.
«وهم يقومون بزراعة محاصيل القطن والعنب من عدمه»

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	١٧٠	% ٨٣,٧٤
لا	٣٢	% ١٦,٢٦
الإجمالي	٢٠٢	% ١٠٠

يتضح من الجدول أن :

نسبة ٨٣,٧٤% من مجموع أفراد العينة يقومون بزراعة محصول القطن والعنب وفول الصويا - بينما باقى أفراد العينة ونسبتهم ١٦,٢٦% لا يقومون بزراعة هذه المحاصيل. ويقومون بزراعة محاصيل الخضر - الفاكهة - النباتات الطبية والعطرية أى أن نسبة لا بأس بها تقوم بزراعة محاصيل غير تقليدية

جدول رقم (١٦)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لما يفضلونه
من القيام بمقاومة المحصول

البيان	العدد	النسبة المئوية
يقوم بها أهل البلد	٤٢	% ٢٤,٧٠
تبع الزراعة	٦٠	% ٣٥,٢٩
تبع الزراعة ويشارك فيها الأهالى	٦٨	% ٤٠,٠١
الإجمالي	١٧٠	% ١٠٠

يتبين من الجدول أن :

نسبة ٤٠,٠١٪ من مجموع أفراد العينة يفضلون أن تكون مقاومة محاصيلهم تحت إشراف وزارة الزراعة وشارك فيها الأهالي - بينما نسبة ٣٥,٢٩٪ من مجموع أفراد العينة يرون أن يقوم بالإشراف وزارة الزراعة فقط - بينما نسبة ٢٤,٧٠٪ يفضلون أن تكون المقاومة تحت إشراف أهل القرية. أي أن نسبة من يرون مبدأ للمشاركة هم ٦٤,٧١٪ وهي أعلى نسبة وهذا يؤكد الفرض القائل بالمشاركة في الإدارة وعلى مستوياتها المختلفة.

جدول رقم (١٧)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لما يفضلونه من الخروج مع الموتور

البيان	العدد	النسبة المئوية
خرج بها ميكانيكى الجمعية	٩	٤,٤٣ ٪
أخذها بنفسى.	٥٦٧	٢٨,٠٧ ٪
يخرج بها ميكانيكى الجمعية وأكون معاه	١٣٧	٦٧,٥٠ ٪
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتبين من الجدول أن :

نسبة ٦٧,٥٠٪ من مجموع أفراد العينة يرون أن أفضل استخدام لموتور الرش بالجمعية أن يخرج به ميكانيكى الجمعية ويكون برفقة صاحب الحقل - بينما ترى نسبة ٢٨,٠٧٪ من مجموع أفراد العينة أن أفضل استخدام لموتور الرش يكون عن طريق أخذهم له من الجمعية وبدون صحبة الميكانيكى لهم - ونسبة ٤,٤٣٪ ترى أن يخرج بالموتور الميكانيكى بمفرده للرش. وهذا يؤكد أيضاً مبدأ مشاركة الأهالي في الإدارة.

جدول رقم (١٨)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لما يفضلونه في الإشراف على الجرار

البيان	العدد	النسبة المئوية
عضو مجلس إدارة الجمعية	٣٢	١٥,٧٦ %
المشرف الزراعى	٥٥	٢٧,٠٩ %
المشرف وأنا وعضو مجلس الإدارة	١١٦	٥٧,١٥ %
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ %

يتضح من الجدول ما يلى :

أجاب ٥٧,١٥ % من مجموع أفراد العينة بأنهم يفضلون قيام المشرف الزراعى وعضو مجلس إدارة الجمعية المشرف على أعمال الجرار بأصطحاب الجرار أثناء قيامه بعمليات الخدمة والدراس والرى بالحقل.

بينما يرى ٢٧,٠٩ % ان المشرف الزراعى يفضل أن يصحب الجرار أثناء التشغيل فى الحقل - ويفضل ١٥,٧٦ % أن يصحب عضو مجلس ادارة الجمعية الجرار أثناء التشغيل بالحقل.

وهذا يعنى أن ٧٢,٩١ % يرون ضرورة مشاركة الأهالى فى هذا الأمر.

جدول رقم (١٩)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لمعرفةهم بقيام بنك القرية
بتسليم مستلزمات الإنتاج

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	٢٠١	% ٩٩,-
لا	٢	% ١,-
الإجمالي	٢٠٣	% ١٠٠

يتضح من الجدول ما يلي :

أجاب - ٩٩% من مجموع أفراد العينة بأنهم عرفوا أن بنك القرية هو الذى يقوم حالياً بصرف مستلزمات الإنتاج والسلف النقدية بدلاً من الجمعية - بينما - ١% من أفراد العينة لا يعلمون ذلك وهؤلاء هم من غير المزارعين ويعنى ذلك معرفة الفلاحين بالمصادر والهيئات التى تتصل بعمليات خدماتهم والتعامل معهم.

جدول رقم (٢٠)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لمدى سرورهم من انتقال
مسئولية الجمعية إلى بنك القرية

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	١٩٩	% ٩٨,٠٣
لا	٤	% ١,٩٧
الإجمالي	٢٠٣	% ١٠٠

يتضح من الجدول أن :

نسبة ٩٨,٠٣٪ من مجموع أفراد العينة يعربون عن رضاهم التام بفكرة إنشاء بنك القرى وقيامها بعملها تجاههم - بينما يرى ١,٩٧٪ من مجموع أفراد العينة أن تقوم الجمعيات التعاونية بذلك.

جدول رقم (٢١)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لسبب سرورهم من انتقال مسئولية الجمعية إلى بنك القرية

البيان	العدد	النسبة المئوية
بأخذ فلوسى بالكامل	٢٥	١٢,٥٦ ٪
بأخذ مستحقاقى فى المواعيد	٨٦	٤٣,٢٦ ٪
مفیش حد يتأمر على	١٣	٦,٥٣ ٪
بأخذ فلوسى بالكامل ومستحقاقى فى مواعيدها.	٢٩	١٤,٥٧ ٪
بأخذ فلوسى بالكامل ومفیش حد يتأمر على	٢	١,٠٠ ٪
بأخذ فلوسى بالكامل وبأخذ مستحقاقى فى مواعيدها ومفیش حد يتأمر على	٣١	١٦,٥٥ ٪
بأخذ مستحقاقى فى مواعيدها ومفیش حد يتأمر على	١٣	٦,٥٣ ٪
الإجمالى	١٩٩	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

نسبة ٤٣,٢٦٪ من مجموع أفراد العينة يعللون السبب الرئيسي لرضاهم عن إنشاء بنوك القرى هو أنهم يأخذون مستحقاتهم من مستلزمات الإنتاج والسلف في مواعيدها المناسبة - وعلل ١٢,٥٦٪ سبب رضاهم بحصولهم على مستحقاتهم المالية بالكامل - ويرضى ٦,٥٣٪ عن بنوك القرى لعدم وجود من يتأمر عليهم حسب قولهم ومن أجاب بأنهم يحصلون على مستحقاتهم المالية بالكامل وكذلك السلف النقدية والعينية في مواعيدها هم ١٤,٥٧٪ وأفاد ٦,٥٣٪ بأخذ مستحقاتهم في مواعيدها وعدم وجود أحد يتأمر عليهم وأجاب ١٥,٥٥٪ بأنهم يحصلون على مستحقاتهم المالية بالكامل ويحصلون على مستحقاتهم في مواعيدها ولا يوجد أحد يتأمر عليهم.

وتحليل مضمون الاجابات يتبين عدم رضائهم عما كان يحدث في الجمعية فيما يتعلق بالنواحي المالية.

جدول رقم (٢٢)

يبين توزيع أفراد العينة الراضية لانتقال مسئولية الجمعية للبنك

البيان	العدد
بأتعب مع موظفي البنك	١
الجمعية أحسن علشان ميطلبوش حد يضمن	١
الجمعية فيها مجلس ادارة وهم أدري بمشاكلنا ومصالحنا	١
الجمعية أحسن علشان في بلدى	١
الجملة	٤

يتضح من الجدول أن فردًا واحدًا من الأربعة أفاد بأن السبب في رفضه لانتقال مسئولية الجمعية للبنك هو أنه يتعب مع موظفي البنك وأفاد شخص آخر أن السبب هو أن البنك طلب ضمانًا عند الصرف وأجاب ثالث بأن الجمعية بها مجلس إدارة يعرف بمصالح الأعضاء ومشاكلهم وأفاد الأخير أن الجمعية في البلد وليست بعيدة.

جدول رقم (٢٣)

يبين توزيع أفراد العينة طبقًا للاقتراح على رجوع مسئولية بنك القرية إلى (الجمعية)

البيان	العدد	النسبة المئوية
الجمعية	٧	٣,٤٤ %
بنك القرية	١٩٦	٩٦,٥٦ %
الإجمالي	٢٠٣	١٠٠ %

من الجدول يتضح أن نسبة ٣,٤٤% من مجموع أفراد العينة يرون أن يستمر صرف مستلزمات الإنتاج من الجمعية - بينما يرى ٩٦,٥٦% من مجموع أفراد العينة أن يستمر صرف مستلزمات الإنتاج من بنك القرية وهذا يعتبر مؤشرًا لعدم ارتباط الأهالي للجمعية.

جدول رقم (٢٤)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لضرورة وجود الجمعية مع بنك القرية
من علمه

البيان	العدد	النسبة المئوية
ليس هناك لزوم للجمعية	٩٥	% ٤٦,٧٩
هناك ضرورة لوجود الجمعية	١٠٨	% ٥٣,٢١
في القرية		
الإجمالي	٢٠٣	% ١٠٠

يتضح من الجدول أن ٥٣,٢١% من أفراد العينة يرون ضرورة تواجد الجمعية التعاونية الزراعية مع بنك القرية لاستكمال وضمان أخذ مستلزمات الإنتاج و٤٦,٧٩% من مجموع أفراد العينة يرون بإمكان الاستغناء عن الجمعية التعاونية الزراعية في ظل نظام بنك القرية.

جدول رقم (٢٥)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لما يفضلونه من جهة
إدارة المشروعات

البيان	العدد	النسبة المئوية
الأهالي	٢١	% ١٠,٣٤
الحكومة	٥٦	% ٢٧,٥٨
الأهالي والحكومة	١٢٦	% ٦٢,٠٨
الإجمالي	٢٠٣	% ١٠٠

يتبين من الجدول :

أن ٦٢,٠٨٪ من أفراد العينة يرون أن أفضل إدارة للمشروعات على مستوى القرية تكون بالمشاركة بين الأهالي والحكومة. و٢٧,٥٨٪ يفضلون إدارة المشروعات على مستوى القرية بأجهزة حكومية و١٠,٣٤٪ يفضلون إدارة المشروعات على مستوى القرية بأجهزة من أهالي القرية.

ويعنى هذا أن ٧٢,٤٢٪ لا يفضلون الإدارة الحكومية وحدها، والغالبية تفضل الإدارة المشتركة بين الأهالي والحكومة ويؤكد هذا صحة الافتراض الخاص بذلك.

جدول رقم (٢٦)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لما يرونه من تنفيذ قرارات مجلس الإدارة

البيان	العدد	النسبة المئوية
بدون مراجعة	١١	٥,٤١ ٪
تراجع من الموظفين	١٩٢	٩٤,٥٩ ٪
الإجمالي	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

٩٤,٥٩٪ من أفراد العينة يفضلون مراجعة قرارات مجلس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية من الموظفين قبل تنفيذها خوفاً من أنها لا تمثل المصلحة العامة والخاصة على مستوى التطبيق.

ونسبة ٥,٤١٪ من أفراد العينة يفضلون تنفيذ قرارات مجلس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية بدون مراجعة من الموظفين.

ويعنى هذا تواجد الإدارة الفنية بجانب الإدارة الشعبية.

جدول رقم (٢٧)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لرأيهم في
تعيين أعضاء بمجلس الإدارة من قبل الحكومة

البيان	العدد	النسبة المئوية
موافق	١٦٤	٨٠,٧٨ %
غير موافق	٣٩	١٩,٢٢ %
الإجمالي	٢٠٣	١٠٠ %

يتضح من الجدول أن :

٨٠,٧٨ % من أفراد العينة يوافقون على تعيين أعضاء من قبل الحكومة في مجلس الإدارة وذلك لسرعة الحسم في المشاكل في أقصر وقت ممكن.
ونسبة ١٩,٢٢ % من أفراد العينة لا يوافقون على تعيين أعضاء بمجلس إدارة الجمعية من قبل الحكومة.

ويعني هذا أن الغالبية ترى ضرورة إضافة أعضاء لهم خبرة قد لا يحالفهم الحظ أو لا يتمكنون لأسباب عديدة من خوض الانتخابات والوصول لعضوية مجلس الإدارة وقد يكون من المفيد الاستفادة بخبراتهم في أعمال الجمعية.

جدول رقم (٢٨)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لما يفضلونه من
إدارة المشروعات في الوحدة الاجتماعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
الأهالى	٣	١,٤٧ %
الحكومة	٦١	٣٠,٠٥ %
الحكومة والأهالى	١٣٩	٦٨,٤٩ %
الإجمالى	٢٠٣	١٠٠ %

يتضح من الجدول أن :

٦٨,٤٨ % من مجموع أفراد العينة يفضلون إدارة المشروعات التى يتم إنشاؤها
بالوحدة الاجتماعية بمجلس إدارة مشترك بين الأهالى والحكومة.

ويفضل ٣٠,٠٥ % من مجموع أفراد العينة إدارة المشروعات بالوحدة الاجتماعية
بمجلس إدارة من الحكومة. كما يرى ١,٤٦ % أن إدارة المشروعات عن طريق
الأهالى.

ويعنى هذا أن الغالبية تؤكد على ضرورة الإدارة المشتركة.

وهذا يمكن القول أن الغالبية تفضل الإدارة المشتركة فى إدارة الجمعية
التعاونية الزراعية. ولا يخفى على أحد أن الجمعية إحدى مؤسسات التنمية الهامة
جداً بالنسبة للفلاح يتعامل معها من خلال عمليات عديدة، وترفض الأكثرية من
العينة أن تترك الإدارة - للجانب الحكومى وحده كما أنهم لا يفضلون الإدارة
الأهلية البحتة، كذلك الأمر فى مشروعات الوحدة الاجتماعية.

ومع تفضيل الأغلبية للتعامل مع بنك القرية بدلاً من الجمعية التعاونية

الزراعية فيما يتعلق بمستلزمات الإنتاج إلا أنهم في نفس الوقت لا يفضلون إلغاءها رغم القصور والمشاكل التي تواجه الأعضاء خلال تعاملهم مع الجمعية.

من كل هذه المنطلقات يمكن القول إن إدارة التنمية الريفية المشتركة بين الأهالي والحكومة وعدم انفراد جانب بها أو قصر الأمر على جانب دون الآخر أفضل من أن تكون إدارة قائمة على ساق واحد سواء الحكومة أو الأهالي، فساقا الإدارة التنموية هما كل من الحكومة والأهالي شريطة قيام الأهالي بدور فعال وعلى كل المستويات وفي كل العمليات حتى يتركوا بصماتهم وتتواجد أفكارهم، ويزداد إحساسهم بالانتماء ويزيدون من العطاء، خاصة وأن المشاركة الشعبية تؤثر في اتجاهات الإدارة لسيين هما:

١ - تمارس المشاركة صغوطاً على الإدارة للتجاوب مع حاجات المشاركين طبقاً للأولويات التي يرونها.

٢ - تنقل المشاركة للإدارة حاجات المواطنين وأولويات هذه الحاجات، وتؤكد بعض الدراسات التطبيقية الحقائق التالية^(١٠):

- توجد علاقة بين معدلات المشاركة ومعدلات تجاوب الإدارة، هذه العلاقة علاقة طردية بمعنى أنه كلما تزايدت معدلات المشاركة كلما تزايدت معدلات تجاوب الإدارة.

- لا تسير العلاقة بين معدلات المشاركة الشعبية ومعدلات تجاوب الإدارة مع حاجات المجتمع ككل في اتجاه طردى مطلق ولا تأخذ شكل الخط المستقيم بل تأخذ شكل المنحنى لأن المشاركين لا يعكسون بالضرورة حاجات المجتمع وأولويات هذه الحاجات كما يراها المواطنون جميعاً.

- كلما كانت هناك مشاركة على نطاق واسع كلما كانت الإدارة أكثر تجاوباً مع حاجات المجتمع وأولوياته. وكلما كانت المشاركة محدودة كلما اتجه تجاوب الإدارة مع حاجات المشاركين أكثر منه مع حاجات غير المشاركين.

Sedney Verba and Norman H. Nie, Participation in America, Political Democracy (١٠) and social equality, Harper and Now York, 1972, pp. 312-313.

وحتى تتحقق مشاركة فعالة لا بد من إيجاد القنوات القصيرة والسريعة التي من خلالها يمكن التعبير عن ذلك. كذلك ضرورة وضوح النصوص القانونية الخاصة بعمليات المشاركة بل النص عليها وعلى أشكالها في حالة عدم وجود ذلك، وتدريب المشتغلين بالتنمية (من الجانب الحكومي والأهلي) تدريباً خاصاً يدور حول الإدارة - المشتركة وفعاليتها وأنماطها وأساليبها، وقيام أجهزة الإعلام بدور فعال في هذا المجال حتى يمكن ترسيخ مبادئ المشاركة في الإدارة لتصبح جزءاً من سلوك العاملين في مجالات التنمية الريفية.

ولا يتأتى هذا إلا إذا كان هناك اقتناع حكومي باستراتيجية المشاركة الحقيقية كوسيلة هامة لدفع عملية التنمية وإيجاد جو من التوازن والاستقرار والديمقراطية.

جامعة المنيا:

كلية الآداب.

قسم الاجتماع:

هذه البيانات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث.

استمارة بحث إدارة التنمية في القرية

١ - الحالة التعليمية: أمي - يقرأ ويكتب - ابتدائي - متوسط - عالي.

٢ - المهنة: مزارع - مستأجر - عامل زراعي - تاجر - حرفي - موظف.

٣ - الدخل بالجنبة شهرياً تقريباً (٥ - أقل من ١٠) (١٠ - أقل من ١٥) (١٥ - أقل من ٢٠) (أكثر من ٢٠)

٤ - هل عندك أرض زراعية: نعم لا.

٥ - في حالة نعم:

الأرض دى ملك - إيجار - وضع يد.

٦ - هل فيه حد من أعضاء مجلس إدارة الجمعية أقارب لك: نعم - لا.

- ٧ - طيب هل اخترت الأعضاء دول علشان أيه؟
(عشان بيخدموا الناس) (عشان هم أقارب).
- ٨ - هل تفضل أن يكون الموظفون اللي في الجمعية منين؟
(من عند الحكومة) - (من أهالي القرية) - (من الحكومة ومن أهالي القرية).
- ٩ - من تفضل أن يكون المسئول عن رئاسة العمل في الجمعية؟
(رئيس مجلس إدارة الجمعية) - (مدير الجمعية).
- ١٠ - لما كنت بتستلم السباد والفلوس من الكاتب وأمين الخازن في الجمعية بتقابلك مشاكل؟ نعم - لا.
- ١١ - في حالة نعم أيه هي المشاكل دي.
عدم أخذ حق بالكامل - عدم الاهتمام بي - التأخير في استلام مستحقاق.
- ١٢ - لما بتقابلك مشاكل في الجمعية لمن بتروح عشان يحلها لك؟ رئيس مجلس الإدارة - عضو مجلس الإدارة - مدير الجمعية للشرف الزراعى - مفتش التعاون - الكاتب - أمين الخازن - الساعى - الميكانيكى - الخبير.
- ١٣ - هل قيت غلط في حسابك بالجمعية نعم لا.
- ١٤ - في حالة نعم:
مين الى كان بيراجع لك فيشة حسابك مع بطاقتك الزراعية.
(أعضاء مجلس إدارة الجمعية - (مدير الجمعية) - (رئيس الحسابات) - (أمين الخازن).
- ١٥ - هل أنت زارع قطن أو عنب أو فول صويا نعم - لا.
- ١٦ - في حالة نعم:
أيها تفضل بالنسبة، لمقاومة المحصول:
(يقوم بها أهل ابلد) - (تبع الزراعة) - (تبع الزراعة ويشارك فيها الأهالي).
- ١٧ - لا بتعوز موتور الرش ولا الرشاشة من الجمعية تفصل أن:

(يخرج بيها ميكانيكى الجمعية) - (أخذها بنفسك) - (يخرج بها ميكانيكى وتكون معاه).

١٨ - لما تحتاج الجرار بتاع الجمعية تفضل أن اللى يشرف على تشغيله فى الغيط من؟

(عضو مجلس ادارة الجمعية) - (المشرف الزراعى) - (المشرف وأنا عضو المجلس).

١٩ - هل عرفت أن بنك القرية هو اللى يسلم المزارعين السباد والفلوس حالياً بدلاً من الجمعية.. نعم - لا.

٢٠ - فى حالة نعم: .

هل أنت مبسوط من انتقال صرف السباد والفلوس من الجمعية لبنك القرية.. نعم - لا.

٢١ - فى حالة (نعم) أيه السبب؟

أخذ الفلوس بالكامل - أخذ مستحقاق فى مواعيدها - مفيش حد يتأمر على - أخرى تذكر.

٢٢ - فى حالة لا ايه السبب.

بائع مع الموظفين بتوع البنك لغاية ما أخذ حقى - الجمعية أحسن عشان فى بلدى - الجمعية أحسن عشان ما بيطلبوش حد يضمنى - الجمعية فيها مجلس إدارة وهم أدرى بمشاكلنا ومصلحتنا.

٢٣ - طيب أحسن ترجع تانى صرف الحاجات دى للجمعية ولا تخلها تبع بنك القرية؟

(الجمعية - بنك القرية).

٢٤ - فى حالة بنك القرية.

يعنى مفيش لزمة للجمعية فى البلد نعم - لا.

٢٥ - لما تحب تنفيذ مشروعات النحل - التسمين - تربية الدواجن يا ترى

تفضل إدارتها عن طريق الأهالي أو الحكومة أو جهود مشتركة..
(الأهالي) - (الحكومة) - (جهود مشتركة).

٢٦ - هل تفضل تنفيذ قرارات مجلس إدارة الجمعية بدون مراجعة من الموظفين ولا تتراجع من الموظفين أحسن يكون فيها غلط؟
(بدون مراجعة) - (تراجع من الموظفين).

٢٧ - هل توافق على تعيين أعضاء عندهم خبرة من قبل الحكومة في مجلس إدارة الجمعية؟
(موافق) - (غير موافق).

٢٨ - هل تفضل إدارة المشروعات التي تقوم بها الوحدة الاجتماعية زى المشغل ودار الحضانة وصرف المعونات الاجتماعية بواسطة من : (الأهالي) - (الحكومة) - (الحكومة بمشاركة الأهالي).

الفصل الثاني عشر

التنظيم الإداري لعمليات التنمية الريفية في بعض البلدان العربية

فيما يلي عرض للتنظيمات الإدارية لعمليات التنمية الريفية في كل من الأردن وسوريا وسلطنة عمان والكويت ولبنان ومصر وليبيا.

والمعلومات الواردة هنا مستقاة من المجلد الثالث «الدراسات الميدانية» الخاص بإدارة التنمية الريفية الصادر عن المؤتمر العربي الرابع للإدارة المحلية المملكة المغربية (طنجة) ١٩٧٨ م.

التنظيم الإداري لعمليات التنمية الريفية في المملكة الأردنية الهائية :

إن الأجهزة الرسمية التي تشارك في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية في الأردن على مستويين :

على المستوى القومي :

يقوم المجلس القومي للتخطيط بإعداد الخطط القومية بتعاون وتنسيق الوزارات والدوائر الحكومية الأخرى المعنية ومن خلال وحدات تخطيط تتواجد في كل مؤسسات حكومية.

على المستوى المحلي :

تقوم تنظيمات رسمية وشعبية كمجلس القرية والمجلس البلدي والجمعيات التعاونية والخيرية والأندية ببرامج ونشاطات في القرى بدعم جهات رسمية وشعبية.

أما عند الحديث عن الأجهزة غير الرسمية التي تشارك في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية فمنها:

على المستوى القومي:

- ١ - المنظمة التعاونية الأردنية تقوم بمهمة تخطيطية وتمويلية وتنفيذية
- ٢ - الاتحاد العام للجمعيات الخيرية وتقوم بمهمة تخطيطية وتمويلية وتنفيذية.

على المستوى الإقليمي:

- ١ - اتحاد عام الفلاحين في وادي الأردن.
- ٢ - اتحاد الجمعيات التطوعية بالمحافظات.
- ٣ - مجالس استشارية لكل محافظة تجمع بين أفراد رسميين وغير رسميين.

على المستوى المحلي:

- ١ - جمعيات خيرية الشئون الاجتماعية
- ٢ - جمعيات تعاونية المنظمة التعاونية الأردنية
- ٣ - الروابط العائلية ذات المنفعة المتبادلة.
- ٤ - مجالس القرية والقادة المحليين.

وكل جهاز من الأجهزة الرسمية وغير الرسمية وخاصة على المستوى القومي وأحياناً الإقليمي يتولى المشاركة وإعداد الخطط ورسم السياسة بالتعاون مع أصحاب العلاقة عند التنفيذ والتمويل يكون هناك شبه استقلال والتزام.

وعند البحث في علاقة الأجهزة الرسمية وغير الرسمية ببعضها البعض نجد أنها تختلف من جهاز إلى آخر بعضها يكتفى بالتنسيق والتعاون وبعضها يذهب إلى التكامل والمشاركة في التخطيط وحتى التنفيذ أحياناً. كما هو الحال في الجمعيات التعاونية والخيرية والمجالس القروية.

إلا أن هذه العلاقة يعتريها أحياناً كثيرة نوع من التكرار في تقديم الخدمة (الازدواجية) والفجوات مما يؤدي إلى ضياع بعض الوقت والجهد والمال وربما كانت هناك حاجة إلى إعادة النظر في تركيبة هذه الأجهزة وأنواعها وتنظيمها

كدمج البعض والاستغناء عن البعض الآخر عن طريق ما يسمى بإعادة «الفك والربط» بين الوظائف تلك بشكل يؤكد تكاملها وعدم ازدواجية الاشراف والتنفيذ وربما كان المثل الناجح لعملية إعادة النظر في تركيبيه. ومهام ووظائف الإدارات ذات العلاقة المباشرة بالتنمية الريفية هو خطة تنمية اقليم غور الاردن التي يعود نجاحها إلى أسباب منها :

١ - إن الدراسة والإحصاءات والمعلومات عن الإقليم كانت وافية ودقيقة.

٢ - الالتزام بخطة قصيرة المدى وأخرى طويلة المدق واقعية وعملية.

٣ - الالتزام الرسمي وغير الرسمي بتنفيذ الخطة.

٤ - السلطة المشرفة على الإقليم إدارة واحدة ذات مركز رسمي مؤثر من خلال رئاسة سمو ولي العهد لها.

أما ما يتعلق بالتنمية الريفية في باقي مناطق المملكة فلا شك أن الاجهزة العاملة في هذا المجال تقابل مشكلات منها :

في مجال التمويل :

عدم اعطاء التنمية الريفية حصتها الواقعية من استثمارات الخطة القومية والموازنة العامة كاولوية.

في مجال التنسيق :

غياب وجود خطط متكاملة للتنمية الريفية وعدم وجود تنسيق فعال بين الأجهزة العاملة تخطيطاً أو تمويلاً وإشرافاً وتنفيذاً فالصناديق المالية عديدة والتكامل والتعاون بينها في سياسة مالية واحدة ضعيف.

في مجال الأفراد :

مشكلة تأمين كوادر فنية للعمل في الريف وتنفيذ برامجه ثم تأخر الريف وحياته الصعبة يجعل الآخرين غير راضين عن العمل فيه.

في مجال التشريعات :

تشريعات قديمة وضعت لتلائم أزمته خلت ومرحلة التطور تتطلب التغيير والتجديد.

التنظيم الإداري لعمليات التنمية الريفية في الجمهورية العربية السورية :

إن الأجهزة الرسمية التي تشارك في تخطيط برامج التنمية الريفية على المستوى القومي هي المجلس الأعلى للتخطيط ومجلس تخطيط الدولة والأجهزة التخطيطية والفنية في الوزارات وتوابعها في المحافظات.

ويمكن القول بوجود مستويين من التخطيط لبرامج التنمية أولهما خاص بأوجه النشاط في القطاعات المختلفة على مستوى المحافظات والثاني على مستوى القرية.. فبالنسبة للمستوى الأول، تقوم الأجهزة الفنية في كل محافظة بحضر الاحتياجات والضرورات اللازمة لتطوير وتنمية المحافظة وتقديم المقترحات المتعلقة بهذا الشأن وعرضها على مجلس المحافظة وبعد اعتمادها وتبنيها من قبل هذا المجلس ترفع إلى وزارة الإدارة المحلية التي تتولى التنسيق بين خطط المحافظات وتقدير مدى احتياجاتها ثم تحويلها بعد ذلك إلى مجلس تخطيط الدولة.. في نفس الوقت الذي تقوم فيه الأجهزة الفنية للوزارات المختلفة بدراسة احتياجات ولوازم تطوير نشاطها - كل حسب اختصاصها - سواء على المستوى القومي أو على مستوى المحافظات وتحيل نتائج تلك الدراسات مع المقترحات اللازمة إلى مجلس تخطيط الدولة.. ويقوم مجلس تخطيط الدولة بدراسة تلك المقترحات والتنسيق بينها وبعد ذلك يعرضها على المجلس الأعلى للتخطيط الذي يتولى ترجيح الأولويات وفقاً للاحتياجات الأساسية وتبعاً للموارد المالية والفنية المتاحة، وصياغة تلك المقترحات في خطة موحدة لتعرض على مجلس الوزراء..

ويقوم مجلس الوزراء بعد مناقشة الخطة بإعداد مشروع بقانون لإحالة إلى مجلس الشعب ليتولى ما يراه مناسباً بهذا الشأن. أما على مستوى القرية فوفقاً

لتشريع الإدارة المحلية الجديد يتولى مجلس القرية المهام المناطة بالمجلس في المدينة أو البلدة وفق ما تقرره اللائحة التنفيذية، بالإضافة إلى المهام التالية :

(أ) اقتراح الخطة الزراعية للقرية، ووضع الأسس لدعم الجمعيات التعاونية الزراعية وقواعد مساعدتها ومدعها بالإعانات اللازمة.

(ب) تنفيذ خطة المحافظة الزراعية في نطاق القرية أو مجموعة القرى والمزارع التابعة لها والعناية بتربية الحيوان وتحسين وسائل الري والبذور والمشاتل ومكافحة الآفات وأمراض النبات والحيوان وجميع الإحصاءات الزراعية والحيوانية وتوفير المرافق والعلف.

وفقاً للتشريع الجديد يكون لكل مجلس محلي مكتب تنفيذي. وتنتخب المجالس بالاقتراع السري المباشر من قبل الناخبين المسجلين في اللائحة الانتخابية ومدة المجلس أربع سنوات وينبثق عنه مكتب تنفيذي مدته ستان. ويتم تمويل المجالس عن طريق الرسوم ذات الطبيعة الضريبية ومقابل الخدمات بالإضافة إلى الإعانات والقروض. كما يحدد التشريع الجديد للإدارة المحلية العلاقات بين مجلس القرية والمجالس الأخرى في مجالين أساسيين هما مجال الخدمات ومجال الرقابة. ولكن ينبغي الإشارة إلى تطبيق التشريع الجديد لم يشمل القرى، وبالتالي فإنها مازالت تخضع للنظام القديم حتى الآن.

وإذا كان النظام الجديد يمثل تصوراً للمستقبل يتيح للقرية إمكانية الإسهام فعلياً في تخطيط التنمية وإدارتها فإن الملاحظ في ظل الوضع الحالي أن هذه المسألة لا تتعدى الطلبات والشكاوى في صورة عرائض تقدم إلى المختار أو هيئات الاختيار وإن عملية التنمية على مستوى القرية تقتصر على جهود فردية - في أغلب الأحيان.

ومن كل ما تقدم يتضح أن تخطيط التنمية الريفية في القطر العربي السوري يتم من خلال الخطة القومية الشاملة التي تسهم في وضعها وتنفيذها الأجهزة التخطيطية والأجهزة الفنية لقطاعات النشاطات المختلفة.

تمثل الأجهزة غير الرسمية التي تشارك في برامج التنمية الريفية في الاتحادات

والجمعيات والهيئات الشعبية، كالاتحاد العام للفلاحين والاتحاد النسائي والجمعيات الصحية والريفية والتعليمية والاجتماعية المختلفة.

وبلاحظ استئثار المناطق الريفية التابعة للمدن الكبرى بأكثر نسبة من هذه الجمعيات والهيئات. فمن مجموع ٢٤ جمعية ريفية بالقطر السوري تحظى محافظة دمشق وحدها بـ ١١ منها ومن بين ٣٤ جمعية تعليمية تحظى محافظة دمشق وحدها بـ ١٦ جمعية منها (حسب إحصاءات عام ١٩٧٥).. ونفس الأمر يكاد يكون بالنسبة لأوجه النشاط الاجتماعي الأخرى.. وهو ما يعنى حرمان أوسع المناطق الريفية من خدمات هذه الهيئات والجمعيات ويحد في نفس الوقت من دائرة المشاركة الشعبية في عملية التنمية الريفية.

تتجسد أهم المشكلات الإدارية التي تواجه الأجهزة العاملة في مجال التنمية الريفية.. في الآتي :

١ - في مجال التمويل : نقص الاعتمادات الكافية لتمويل برامج التنمية الريفية نظراً لاقتصارها في الغالب على ما هو مقرر في الموازنة العامة للدولة.. وبسبب الأعباء الضخمة التي تواجهها الدولة بفعل الظروف والأوضاع الراهنة يصبح من العسير تلبية جميع احتياجات خطط وبرامج التنمية.. هذا بالإضافة إلى محدودية المصادر التمويلية الأخرى بسبب ضعف الإيرادات المحلية وضآلة العون الذاتي ومجانب ذلك تبرز المشكلات المتأصلة من طبيعة الإدارة المالية في القطر العربي السوري وشكل خاص الرقابة المالية التي تتسم بالتشدد والتزمّت بالإضافة إلى خضوع الأجهزة لشتى أنواع الرقابة التسلسلية والداخلية والإدارية.

٢ - في مجال التنسيق : عندما بدأت الجمهورية العربية السورية التخطيط الشامل لم تكن سوى أجهزة تخطيطية على مستوى هيئة تخطيط الدولة، ثم أحدثت بعد عدة سنوات أجهزة التخطيط على مستوى الوزارات والمؤسسات القطاعية في المحافظات أيضاً.. وبحكم الترام الأجهزة التخطيطية المختلفة بخطة التنمية القومية ووضع برامجها الخاصة على ضوء الخطة، تلاشى إلى حد كبير التضارب والتناقض بين الخطط والبرامج من جهة وبين الأجهزة المشغولة عن التخطيط وبعضها من جهة أخرى.

٣ - في مجال الأفراد : لا يزال النقص في الفئات والكوادر الفنية يشكل عقبة كبيرة في وجه نجاح التنمية الريفية. بالإضافة إلى مستوى الرواتب، ونقص الاهتمام بالتدريب والتأهيل وعدم الاهتمام بإرساء التنظيم الإداري على الكفاءة والإنتاج وتفشي روح اللاتناء والانتهازية.

٤ - في مجال تنفيذ خطط التنمية الريفية تعاني الأجهزة المسئولة عن تنفيذ برامج التنمية الريفية شأنها شأن سائر الأجهزة الأخرى من مشكلات التنظيم الإداري، المتمثلة في إتباع أسلوب التسلسل الهرمي في التنظيم وإتباع أسلوب التركيز الإداري، ومعالجة الأمور على أساس فردي والابتعاد عن التخطيط والتفويض، وتشعب الاختصاصات وعدم وضوح المسئوليات والاختناق، الوظيفة وسوء توزيع الأجهزة. وعلى الجانب الآخر تواجه الأجهزة التنفيذية للتنمية الريفية عقبات أخرى نسيبها العادات والتقاليد الموروثة في الريف وتفشي الأمية. الأمر الذي يقود إلى عدم تقبل أبناء الريف لاتجاهات التطور الجديدة وامتناعهم عن - معاونة الأجهزة المسئولة عن تنفيذها.

التنظيم الإداري لعمليات التنمية الريفية في سلطنة عمان :

الأجهزة الرسمية التي تشارك في تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

١ - على المستوى القومي :

(أ) مجلس التنمية، وهو جهاز مستقل مهمته وضع خطط التنمية.

(ب) ادارة التنمية، وهو جهاز يتبع وزارة الزراعة ومهمته تنشيط الصناعات الريفية.

(ج) مختلف الوزارات كل حسب اختصاصه.

٢ - على المستوى الأقليمي :

(أ) المجلس البلدي، ويتبع وزارة الداخلية، ويقوم بتنظيم بعض الخدمات والنشاطات.

(ب) الأندية الرياضية والثقافية وتتبع وزارة الشؤون والشباب وتقوم بتنظيم النشاطات الاجتماعية.

٣ - على المستوى المحلى :

١ - لا يوجد مجلس قرية.

الأجهزة غير الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

على المستوى القومى والإقليمى والمحلى توجد الأندية الرياضية والثقافية وتشجع الأجهزة الرسمية نشاطات الأجهزة غير الرسمية بالرعاية المضمونة والمساعدة المادية.

والشكل التنظيمى الحالى للأجهزة المشتولة عن التنمية الريفية يناسب أوضاع السلطنة فى الوقت الحاضر وإن أى تغيير فى الشكل التنظيمى يتم حسب الحاجة. وهناك أمثلة ناجحة لإدارة المشروعات وخدمات التنمية الريفية فى المناطق الريفية والتى تتقدم بنجاح وتكون نواة صناعة ريفية تساهم فى رفع مستوى الدخل لدى سكان الريف.

المشكلات الإدارية التى تواجه هذه الأجهزة :

(أ) الاعتمادات غير كافية.

(ب) نقص فى الإمكانيات البشرية للتخصصة.

(ج) نقص فى الإمكانيات البشرية فى مجال خطط التنمية الريفية.

التنظيم الإدارى لعمليات التنمية الريفية فى دولة الكويت :

- الأجهزة المعنية بتخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

(أ) ١ - مراقبة الخدمات والإرشاد الزراعى، وتتبع إدارة الزراعة ومهمتها متابعة تنفيذ خطط التنمية الزراعية.

٢ - ادارة المياه والغاز التابعة لوزارة الكهرباء والماء ومهمتها أعمال المسح عن المياه الجوفية.

٣ - بنك التسليف والإدخار التابع لوزارة المالية ومهمته إقراض المزارعين.

٤ - بلدية الكويت التابعة للبلدية ومهمتها تخصيص القسائم الزراعية.

٥ - وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ومهمتها تنظيم القوى العاملة.

٦ - وزارة التخطيط ومهمتها الأبحاث الإحصائية الزراعية.

(ب) الأجهزة الأخرى (على المستوى القومى):

١ - اتحاد المزارعين الكويتى وهو عبارة عن اتحاد أهلى ويضم مزارعى الخضر.

٢ - اتحاد مربي الدواجن وهو اتحاد يضم مربي الدواجن.

٣ - اتحاد متجى الألبان الطازجة وهو اتحاد أهلى يضم مربي الأبقار.

التنظيم الإدارى لعمليات التنمية الريفية فى لبنان:

بغية تنفيذ مبادئ التنمية الريفية التى ذكرناها سابقاً لا بد من وجود أجهزة رسمية تشارك فى تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية. وهذه الأجهزة هى على ثلاثة مستويات:

المستوى القومى: وزارة التصميم العام - مجلس التصميم والإئناء - مجلس الأعمار والإعمار (انشىء حديثاً فى مطلع عام ١٩٧٧).

المستوى الإقليمى: مجلس المحافظة - الدوائر الإقليمية - الفرق المتعددة النشاطات ولجنة التنسيق العليا.

المستوى المحلى: وحدات التنمية الريفية التابعة لمصلحة الإنعاش الإجتماعى.

أما الأجهزة غير الرسمية فهى الجمعيات والتنظيمات والهيئات التطوعية ولكن

أثرها محصور بشكل عام في المشاركة على المستوى المحلي. أما العلاقة بين الأجهزة الرسمية بعضها ببعض الآخر على مختلف المستويات فهي وبصورة عملية ودائمة شبه مفقودة وأما من الناحية التنظيمية النظرية فهي على أفضل ما تكون عليه العلاقة.

لذلك يجب التشديد في تطبيق الهيكلية المرسومة في النصوص التنظيمية. والدليل على وجوب تطبيق هذه الهيكلية وبالتالي التنسيق بين الأجهزة المعنية على كافة المستويات هو نجاح المشاريع التي تضافرت فيها جهود الأجهزة، كل جهاز وفق اختصاصه ونطاقه الجغرافي، وفشل المشاريع الإنمائية التي لم ينسق لدراساتها وتنفيذها بين الأجهزة المختصة ولم يؤمن لها التمويل اللازم.

التنظيم الإداري لعمليات التنمية الريفية في مصر:

الأجهزة الرسمية التي تشارك في تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية الريفية:

١ - على المستوى القومي:

الجهاز: الجهة التي يتبعها، الاختصاصات والمسؤوليات.

اللجنة العليا: تتبع رئيس الوزراء، رسم الإطار وتحديد أهداف الخطة القومية وخطة التنمية ويتولى التجهيز والعرض على اللجنة وزارة التخطيط.

اللجنة الوزارية: تتبع رئيس الوزراء، تتولى وضع السياسة العامة لخطة التنمية واعتماد البرنامج الزمني للتنفيذ، وتحديد أسلوب العمل بين الأجهزة المعنية وتوزيع الاعتمادات المالية وتحديد مصادر التمويل ومتابعة التنفيذ. ويتولى التجهيز والعرض على اللجنة السيد وزير الدولة للحكم المحلي وجهازه الأمانة العامة للحكم المحلي.

جهاز بناء وتنمية القرية: يتبع وزير الدولة للحكم المحلي انشئ بموجب القرار الجمهوري ٨٩١ لسنة ١٩٧٣ ويتولى تنفيذ السياسة العامة والبرامج التي تقرها اللجنة الوزارية للحكم المحلي فيما يتعلق ببناء وتنمية القرية بالتنسيق مع

الوزارات والمحليات والجهات المعنية بما يحقق التكامل للمشروع وله اقتراح الخطة العامة والعمل على التنفيذ ومتابعته.

٢ - على المستوى الإقليمي :

أخذت مصر بأسلوب التخطيط الإقليمي منذ عام ١٩٦٣ ويعنى التخطيط الإقليمي أنه نشاط قاصر على وحدة إقليمية أو جغرافية معينة.. وهو منهج علمي يستهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من التنمية الإقليمية ولا يتم ذلك بمعزل عن التنمية القومية ولكن في إطارها.. لذا فإن التخطيط الإقليمي قد يشمل أكثر من محافظة وقد يقتصر على محافظة واحدة متكاملة اقتصادياً متجانسة اجتماعياً.

٣ - على المستوى المحلي :

(أ) أملاً في إحداث تنمية شاملة متكاملة - فإن التخطيط على المستوى المحلي لا يقتصر على الوحدات القروية.. أو وحدات المراكز والمدن، بل يتعداه إلى مستوى الوحدة المحلية للمحافظة - كما سبقت الإشارة إلى ذلك - بأن نصت اللائحة التنفيذية للقانون ٥٢ لسنة ١٩٧٥ على أن تختص وحدات الحكم المحلي للمراكز والمدن والأحياء والقرى باقتراح مشروعات خطط التنمية الخاصة بها.. ويختص المجلس المحلي للمحافظة بإقرار مشروعات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمحافظة وفق السياسة العامة للدولة وفي إطار الخطة العامة.

(ب) وحدات الحكم المحلي في مصر.. تشمل مجلساً محلياً منتخباً.. على كافة المستويات (محافظة - مركز - مدينة - حي - قرية) ولجنة تنفيذية تعاون هذا المجلس في تلك المستويات.

مجلس القرية (المحلي المنتخب) .

تشكيله : يشكل من ستة عشر عضواً تمثل القرية الرئيسية مقر المجلس وباقي القرى الأعضاء.. ينتخب من بينهم الرئيس والوكيل. على أن يكون أحدهما على الأقل من العمال أو الفلاحين.

اختصاصاته : يتولى المجلس المحلى للقرية فى نطاق السياسة العامة للمركز الرقابة والإشراف على مختلف المرافق ذات الطابع المحلى - فى نطاقه - وعلى الأخص :

اقترح مشروع الموازنة والخطة السنوية ومتابعة تنفيذها وإقرار مشروع الحساب الختامى

- اقترح وسائل للمشاركة الشعبية بالجهود الذاتية.
- نشر الوعى الزراعى لتحسين وتنوع الإنتاج.
- اقترح إنشاء مرافق علمة بالقرية.

التمويل : تشمل الموارد المالية للقرية ٧٥٪ من الضريبة الأصلية والإضافية على الأطنان.

- الضرائب والرسوم ذات الطابع المحلى التى يفرضها المجلس.
- حصيلة ضريبة الملاحى والمراهنات.
- موارد أموال القرية والمرافق التى تقوم بها.
- ما يخصصه مجلس على المحافظة من موارد للقرية.
- الإعانات الحكومية.
- التبرعات والهبات والوصايا.
- القروض التى يعقدها المجلس.
- موارد حساب الخدمات والتنمية المحلية.

علاقاته بالمجالس المحلية الأخرى :

(أ) علاقات رأسية : مجلس المركز.. يشارك فى إصدار قرارات المجلس المحلى للمركز فيما يختص بدائرة عمله من خلال ممثليه فى المجلس. مجلس على المحافظة.. المشاركة فى إصدار قرارات المجلس فيما يختص بدائرة عمله.

(ب) علاقات أفقية : الإشراف والرقابة على أجهزة الخدمات والمرافق الواقعة فى نطاق المجلس.

- التوجيه والمعاونة للأجهزة التابعة لوحدات مركزية والتى تخدم فى دائرته.

- ١ - معاونة ومباشرة أنشطة المؤسسات الشعبية والأهلية التي تخدم في نطاق المجلس.

علاقاته بالحكومة المركزية :

- اقتراح مشروعات خطة التنمية المحلية في دائرته.
- الالتزام بما تصدره الحكومة المركزية من سياسة عامة والعمل على تنفيذها في اطار الخطة القومية للدولة.

علاقاته بالاجهزة المحلية الأخرى :

في نطاقه

- الإشراف والإدارة لأجهزة الخدمات والمرافق التابعة له وعلى الأخص وحدات التربية والتعليم والصحة والإسكان، والتعمير، والمرافق والشئون الاجتماعية والتموين والتجارة الداخلية، والزراعة والأعمال البيطرية.. والشباب والرياضة.
- التعاون والتوجيه والتنسيق مع الوحدات الانتاجية والخدمية.. الأخرى والمؤسسات الأهلية والشعبية.

الأجهزة غير الرسمية (جمعيات/تنظيمات شعبية/هيئات تطوعية..)

التي تشارك في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

الجهة	النوع	الاختصاص
-------	-------	----------

على المستوى القومى :

- جهاز تنظيم الاسرة والسكان حكومى
- الاسهام في التنمية الريفية في قرى الجمهورية للوصول بها إلى رفع مستوى دخل الأسرة الذى يؤثر بدوره على فكرة الاسرة في الانجاب.
- هيئة التخطيط العمرانى حكومى

- الاسهام مع جهاز بناء وتنمية القرية فى التنمية العمرانية فى القرى عن طريق بناء مساكن ارشادية للفلاحين.

- اتحاد الجمعيات والمؤسسات الخاصة جمعيات

- تساهم فى التنمية المتكاملة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا.

- التنظيم النسائى : هيئة تطوعية.

تنوير المرأة بالريف بأساليب العمل على الاشغال - الأبرة والتريكو والمشاعل ومحو أميتها.

- التنظيمات الشبابية تنظيمات شعبية قيام شباب الأحزاب بالاشتراك مع جهاز القرية بإعداد قوافل تسهم فى تطوير القرية عن طريق فتح الشوارع الحديثة - ردم البرك والمستنقعات.. عو أمية الكبار.

على المستوى المحلى :

- جمعيات تنمية المجتمع أهلية للشاركة عن طريق الاهالى فى تنمية المشروعات على مستوى الوحدة المحلية.

الأجهزة المسئولة عن إدارة المشروعات بعد تنفيذها :

التي يتبع لها

وزارة الشؤون الاجتماعية

ممثل وزارة الشؤون فى المجلس المحلى

للقرية بالنسبة لدور الحضانة والمشاعل والتريكو

وزارة الزراعة

ممثل وزارة الزراعة فى المجلس المحلى

بالنسبة لمشروعات الكتاكيت والمناحل والدواجن.

جهاز بناء وتنمية القرية المصرية

إدارة بناء وتنمية القرية بالمحافظة

ما هي العلاقة بين الأجهزة الرسمية بعضها ببعض الآخر على مختلف المستويات؟

على المستوى القومي :

يلتزم جهاز بناء وتنمية القرية المصرية بتوجيهات اللجنة العليا للتخطيط التي تختص برسم الاطار وتحديد الاهداف القومية وخطة التنمية.

كما يلتزم بما تصدره اللجنة الوزارية للحكم المحلى من قرارات.. خاصة بالسياسة العامة لخطة التنمية والبرنامج الزمنى للتنفيذ وتوزيع الاعتمادات المالية وتحديد مصادر التمويل ومتابعة التنفيذ.

ويتولى جهاز بناء وتنمية القرية السياسة العامة والبرامج التي تقرها اللجنة الوزارية للحكم المحلى.

على المستوى المحلى :

فإنه يتم الاتفاق على مقترحات خطة التنمية مع وحدات التخطيط وإدارات تنمية القرية على المستوى المحلى - ويقوم جهاز القرية بتوزيع الاستثمارات على المحافظات وعلى مستوى المشروعات فى مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعمرائية ثم متابعتها - وحل المشاكل التي تعترضها - ... وعلى هذا فإن الوضع الراهن لهذه العلاقة يمكن تصويره طبقا للخريطة المرافقة. مثل نجاح لأدارة مشروعات وخدمات التنمية الريفية فى أحد أقاليم الدولة.

مع بيان موجز لأسباب ذلك النجاح.

من الأمثلة الناجحة لمشروعات التنمية مشروع تحضين الكتاكيت ومشروع الآلات الزراعية بقرية أبو جندير محافظة الفيوم. وترجع أسباب نجاح هذه المشروعات إلى ما يلى :

- اختيار المشروعات التي تمثل احتياجات القرية مما أدى إلى كفاءة تشغيلها. وتحقيق أهدافها.

- الكفاءة الادارية للوحدة المحلية مما أدى لسلامة تشغيل هذه المشروعات، وتحقيق النتائج المستهدفة.

- اهتمام المسئولين بالمحافظة في متابعة تنفيذ وتشغيل المشروعات يسر للوحدات المحلية الحصول على مستلزمات التشغيل والتغلب على الصعوبات التي تواجه التنفيذ والتشغيل.

مثل آخر فاشل لادارة تلك المشروعات والخدمات في أحد أقاليم الدولة مع توضيح أسباب ذلك الفشل.

من الأمثلة الفاشلة مشروع الصناعات الزراعية (تصنيع البان) في قرى محافظة سوهاج.

ويظهر فشل هذه المشروعات في عدم تشغيلها بعد اقامتها أو ضعف التشغيل وقد ظهر أن أسباب ذلك كان راجعا إلى ارتفاع سعر اللبن الخام إلى ٢٠٠ مليم للكيلو جرام - مما يؤدي إلى رفع تكاليف الإنتاج بما يزيد عن أسعار السوق.

ولعلاج ذلك فقد تم الاتفاق على أن يجري الاتصال مع الاهالى لترغيبهم بتسليم اللبن بسعر مناسب مقابل أعطائهم كسبا لتغذية مواشيهم.

وترجع أسباب الفشل إلى ما يأتى :

- سوء اختيار للمشروع المناسب للتنمية في القرية لو كان سعر اللبن مرتفعا إلى هذا الحد فعلا.

- عدم كفاءة الوحدة المحلية اداريا لسوء اختيارها للمشروع أو لعدم الاتجاه لحل المشكلة حيث أن الحل السابق اقترحه المحافظة وليست الوحدة المحلية.

- ضعف دور المجلس المحلى سواء في تخطيط المشروع أو تشغيله وعدم اسهامه في حل المشكلة أو محاسبة المسئول.

أهم المشكلات الادارية التي تواجه الاجهزة التي وضعتها في الاجسوبة السابقة، والعاملة في مجال التنمية الريفية :

١ - في مجال التمويل : قصور الموارد المالية يجعل المسئولية الملقاة على

الحكومة كبيرة، ولا يسمح بمواجهة كافة الاحتياجات التي تستلزمها التنمية الشاملة المتكاملة.. ولابد أن تسهم الجهود الشعبية بنصيب وافر في هذا المجال.

٢ - في مجال الأفراد : - نقص المهارات الفنية - خصوصاً الكفاءات والتخصصات يعوق التنفيذ.. وسيتحسن الأمر.. بصدور قرار اللجنة الوزارية للحكم المحلى بنقل السلطات والاختصاصات والعاملين من دواوين الوزارات إلى المحليات.

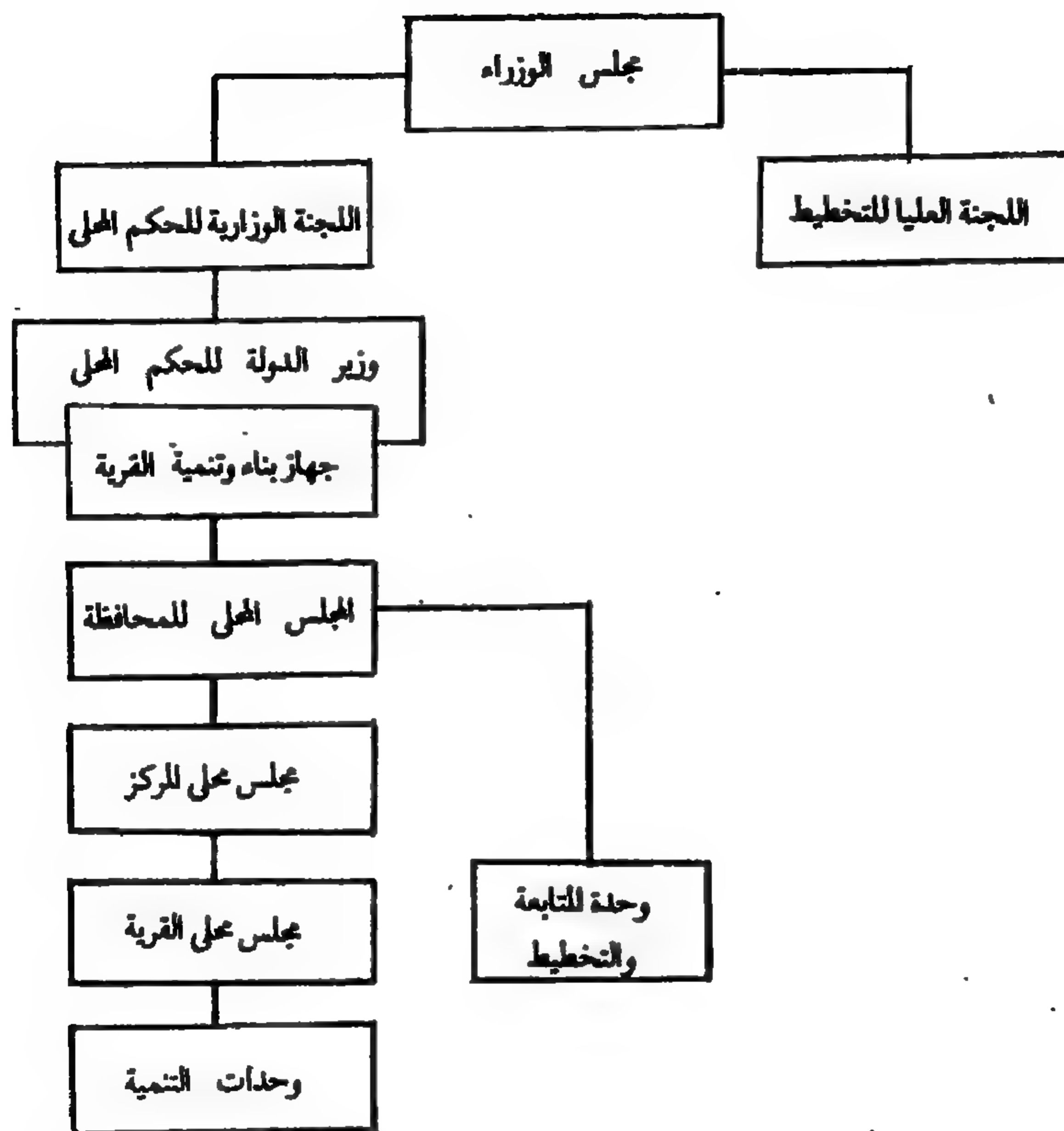
ومحيط يقتصر عمل تلك الوزارات على التخطيط والإشراف والمتابعة فقط.

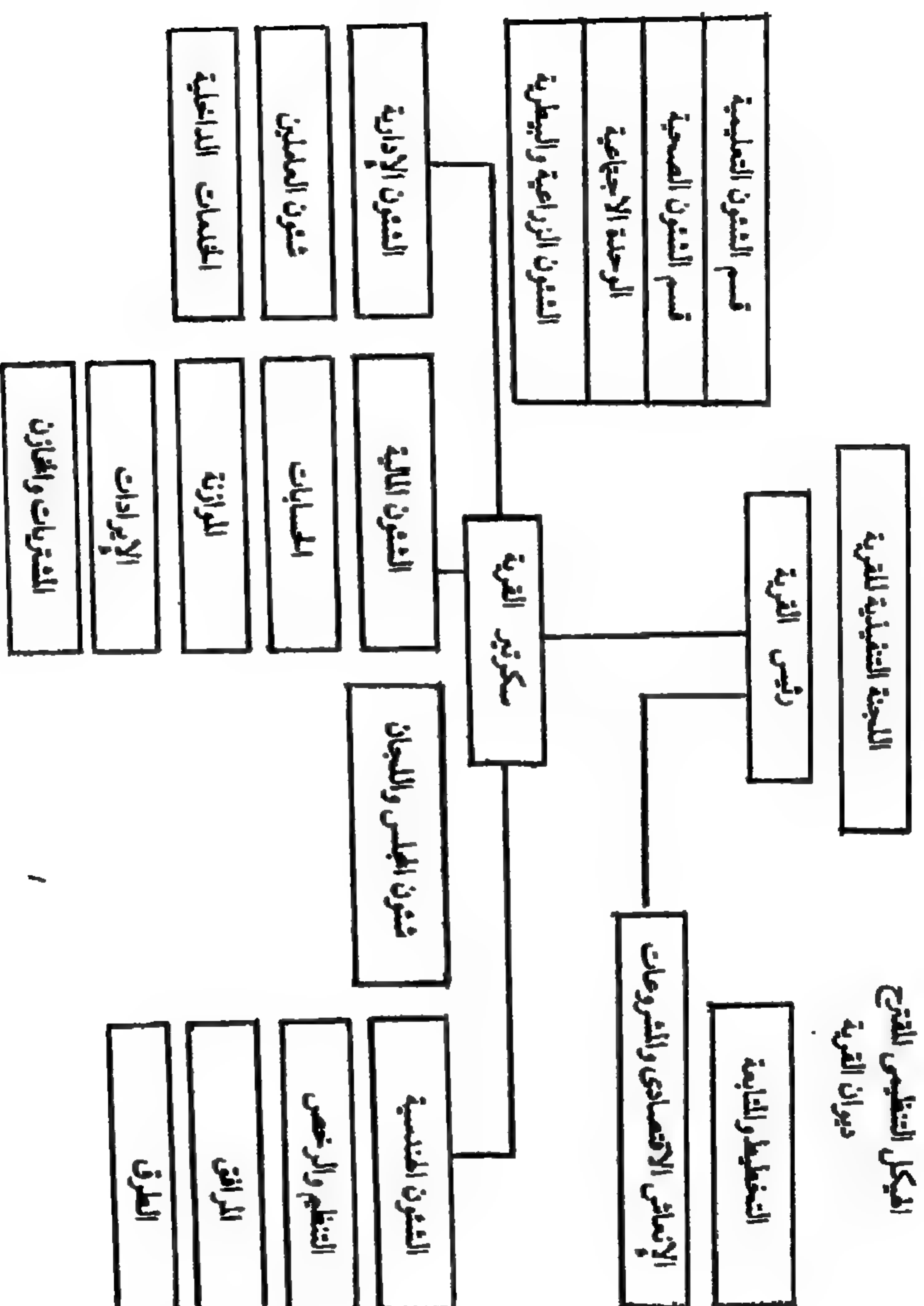
- ضعف الكفاءة الإدارية يؤدي إلى قلة استغلال الإمكانيات وضعف تشغيل المشروعات الأمر الذي يقلل العائد منها.

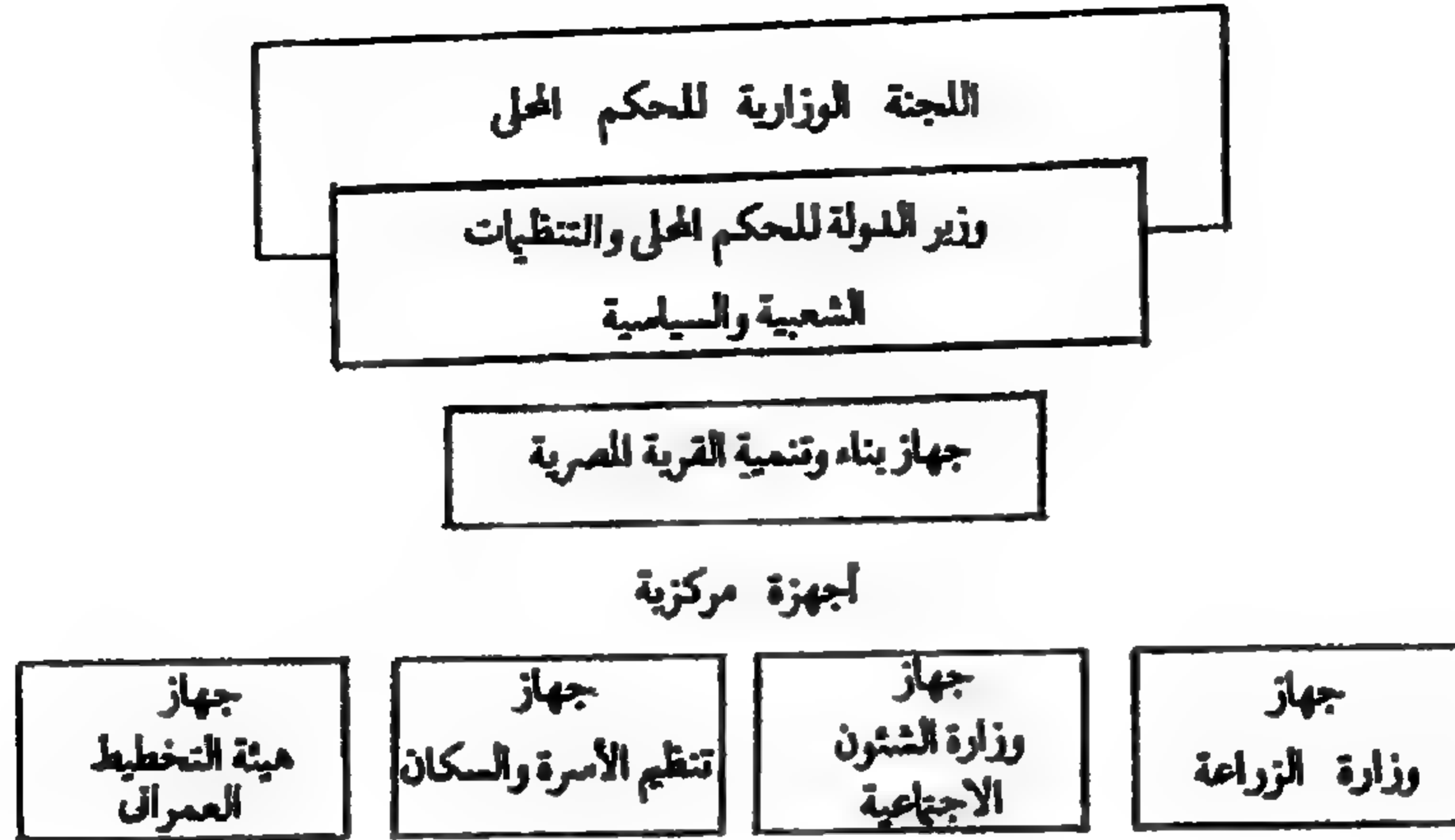
٣ - في مجال التنسيق : إن كثرة وتعدد الأجهزة المركزية المسئولة عن التنمية الريفية وعدم الربط بين خططها يؤدي إلى تكرار المشروعات وتضاربها، ولقد تم تشكيل لجنة لتنسيق الخدمات بجهاز بناء وتنمية القرية المصرية بالقرار الوزاري رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٧ وبعد موافقة اللجنة الوزارية للحكم المحلى وعضوية السيد نائب الوزير رئيس الجهاز والسادة رؤساء الأجهزة المعنية بالخدمة الريفية (هيئة مياه الشرب - هيئة كهربية الريف - هيئة التخطيط العمراني، جهاز تنظيم الاسرة والسكان - رئيس مجلس ادارة بنك ناصر.) ووكلاء أول الوزارات المختصين بالتنمية والتخطيط وتختص هذه اللجنة بتحقيق التكامل والتنسيق والترابط بين خطط وبرامج الوزارات والهيئات والأجهزة والجهات المعنية بالتنمية الريفية في اطار السياسة والخطة التي يعدها جهاز بناء وتنمية القرية.

٤ - في مجال تنفيذ خطط التنمية الريفية :

عجز الأجهزة الفنية خصوصاً الهندسية منها والتخصصة يعرقل تنفيذ المشروعات، كما أن إمكانيات التنفيذ المحلية يقصر جهودها عن القيام بمهامها.







التنظيم الإدارى لعمليات التنمية الريفية فى الجهازية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية :

الأجهزة الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

على المستوى القومى :

- مجلس التخطيط الاعلى.
- مجلس الوزراء.
- وزارة الزراعة والاصلاح الزراعى.
- مجلس التنمية الزراعية

على المستوى المحلى :

- البنديات.
- المؤتمرات الاساسية.
- مراقبات الخدمات
- اللجان الشعبية.

- الوحدات الاجتماعية المتنقلة

- مراكز التوعية الاجتماعية

- المراكز الصحية

الأجهزة غير الرسمية التي تشارك في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

على المستوى القومى :

- الاتحاد التعاون الزراعى

- الاتحاد النسائى العام

- رابطة العاملين بالخدمة الاجتماعية

على المستوى المحلى :

- الجمعيات التعاونية الزراعية.

- الجمعيات النسائية

- الأندية.

ملحق مصطلحات في الإدارة

Ability of Communication	القدرة على الاتصال
Ability to assume responsibility	القدرة على تحمل المسؤولية
Achievement	الإنجاز
Actualization	تحقيق الذات
Action Plans	خطط عمل
Administration	إدارة
Administrative Development	تنمية إدارية
Administrative Functions	وظائف إدارية
Administrative Leaders	قادة إداريون
Administrative Reform	إصلاح إداري
Administrative Situation	موقف إداري
Administrative Skill	مهارة إدارية
Administrative State	دولة الإدارة
Administrative Technology	تكنولوجيا إدارية
Agent	وكيل
Aggressive Behaviour	سلوك عدواني
Allotment Plans	الخطط التي تخصص مبالغها سلفا
Atbirth	مرحلة تكوين أو نشأة التنظيم
Alternative Plans	الخطط البديلية
Apathetic group	تجمع الموظفين الخاملين
Associational Attractiveness	جاذبية الانسجام الجماعي

إيجاد جو من الرضا والقبول في علاقة القائد بمروسيه

Atmosphere of approval	
Authority and Responsibility	مبدأ السلطة والمسئولية
Authoritative Constraints	عقبات رسمية
Authority of Facts	سلطة الحقائق
	تزاوج بين الفرد والموقف
Amarrage between the man and the Situation	
Authority of Position	سلطة المركز أو الوظيفة
Authoritarian Principles	المبادئ الاستبدادية
Autocratic Leadership	القيادة الأوتوقراطية
Auxiliary agencies	وحدات معاونة
Barriers	حواجز (معوقات)
Benevolent rules	القواعد الخيرة « النافعة »
Blind Obedience	طاعة عمياء
Board of Directions	مجلس الإدارة
Bonds of Organization	مجموعة الروابط التنظيمية
Bottom-up management	الإدارة النابعة من أسفل
Budgeting	إعداد الميزانية
Bureaucracy	بيروقراطية
Bureaucratic Model	النموذج البيروقراطي
Bureaucratic Organizations	التنظيمات البيروقراطية
Calculated	مخاطرة محسوبة
Capacity	مقدرة
Censor	الرقيب
Centralization	مبدأ المركزية
Charismatic Authority	السلطة العظيمة (اللهمة)
Charismatic Leader	قائد كارزمي (ملهم)

Clipue	شلة
Classical or Traditional Organization Theories	النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم الإداري
Coefficient of Ignorance	عامل ارتباط الجهل
Coercive	إكراه وقهر
Coercive Power	قوة تأثير على الإكراه
Cogs in a machine	تروس في ماكينة
Committee	لجنة
Combination Approach	المدخل التوفيق
Conceptional Skills	المهارات الذهنية
Conformity	الخضوع والتبعية
Conservative group	تجمع الموظفين المحافظين
Conventional View	النظرة التقليدية في الإدارة
Coordinating	التسيق
Consistent discipline	وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل
Continuity	الديمومة
Contributions	مساهمات
Critical Factor	السبب الرئيس
Decision	قرار
Decisiveness	الحزم
Decision-Making	صنع القرار
Decision-Taking	اتخاذ القرار
Decision Under Pressure	اتخاذ القرار تحت الضغط
Democratic Approach to Leadership	المدخل الديمقراطي للقيادة
Democratic Leadership	القيادة الديمقراطية
Development State	دولة التنمية
Diffusion of Power	انتشار القوة

Direction	التوجيه
Discipline and Obedience	مبدأ النظام والطاعة
Dual Leadership	القيادة المزدوجة
During Youth	مرحلة الاستقرار للتنظيم وانتعاشه
Division of Work	تقسيم العمل
Dynamic of Administration	النواحي الحركية في الإدارة
Economic Development	التنمية الاقتصادية
Economic Growth	النمو الاقتصادي
Economic Needs	حاجات اقتصادية
Effective	فعال
Effective Channels of Communications	وسائل الاتصالات الفعالة
Effecient	الكفاء
Effective Leadership	قيادة فعالة
Effeciency	الكفاءة
Effectiveness	الفاعلية
Elite	الصفوة أو النخبة
Emotional Flave-up	فارق عاطفي بين الموظفين
Emotional Readiness	الاستعداد الوجداني
Emotional Stability	الاتزان العاطفي والانفعالي
Empathy	التقمص الوجداني « تفهم القائد لوجهة نظر مرؤوسيه »
Entrepreneur	المنظم الاقتصادي « رجل الأعمال »
Equity	مبدأ المساواة
	تجميع الموظفين الذين يكون سلوكهم شاذاً بالنسبة للسلوك المعتاد لزملائهم
Erratic group	
Exceptional qualities	الصفات الفذة
Expectiation	التوقع
Experience	الخبرة

Facilitator	الميسر
Faire and Suitable Recompense	المكافآت العادلة والمناسبة
Feed back	التغذية للعادة (العكسية)
Financial Technology	التكنولوجيا المالية
Firm belief system	نظام الايمان بمعتقدات ثابتة
Firm but Fair	الاسلوب الحازم العادل
First line Management	الادارة المباشرة الاشرافية
Followership role	دور التبعية
Forecasting	الاستطلاع
Forces in the leader	القوى الكامنة في القائد
Forces in the situation	القوى الكامنة في الموقف
Forces in the Subordinates	القوى الكامنة في المرؤوسين
Formal authority theory	نظرية السلطة الرسمية
Formal leadersip	القيادة الرسمية
Formal Organization	التنظيم الرسمي
Frustration	احباط
Functions of Leadershi-	وظائف القيادة
Functional Organization	التنظيم الوظيفي
Functional Planning	التخطيط الوظيفي
General assembly	الجمعية العمومية
Getting Results	الوصول إلى النتائج
Government sence	الحاسة الحكومية
Group	الجماعة
Group Characteristics	خصائص جماعة العمل
Group decisions	قرارات جماعية
Group Dynamics	ديناميات الجماعة
Group Goals	أهداف مجموعة أعضاء التنظيم

Group Training	التدريب الجماعى
Hard approach	مدخل الشدة (فى الإدارة)
Healthy group	الجماعة السليمة
Hierarchy	التسلسل الإدارى
High-Flex manager	القائد ذو المرونة العالية
شلل الموظفين التى تكون أفقيا فى التنظيم الرسمى	
Horizontal Cliques	
Human element	العنصر الانسانى
Human relations Theory	نظرية العلاقات الانسانية
Human Skills	المهارات الإنسانية
Humanization of administration	جعل الإدارة إنسانية
Incentives	الحوافز (مشجعات)
Individual approach	المدخل الفردى
Individualistic Skills	المهارات الذاتية
Inducements	المغريات
Informal Organization	التنظيم غير الرسمى
Informal Leadership	قيادة غير رسمية
Informational Conferences	مؤتمرات اخبارية
Inhibition	تثبيط العزم
Inherited rather than aquired	موروثة وليست مكتسبة
Initiation	المبادأة
Inputs	المدخلات
Interaction	تفاعل
Interactional Theory	النظرية التفاعلية
Interdependence relation	علاقة اعتمادية متبادلة
Intimacy	الألفة بين أفراد الجماعة
Job or role enlargement	توسيع مجال الوظيفة أو الدور

Job Training	تدريب العمل
Labor Turnover	ترك أو تغير العمل
Laissez-Faire Leadership	القيادة المنطلقة أو غير الموجهة
Leader Follower interaction	التفاعل بين القائد وأعضاء الجماعة
Leader-member relation	العلاقة بين القائد وموظفيه
Leader are born not made	القادة يولدون ولا يصنعون
Leadership role	دور الفرد كقائد
Legitimacy	الشرعية
Legitimate Power	قوة تأثير قائمة على الشرعية
Line agencies	وحدات تنفيذية
Line Organization	التنظيم الرسمي
Low-Flex manager	القائد ذو المرونة المنخفضة
Management by activity	الإدارة بالنشاط
Management by authority	الإدارة بالسلطة
Management by Objectives	الإدارة بالأهداف
Management by Objectives and Self Control	الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية
Management Contract	العقد الإداري
Managing Change	إدارة التغير
Managing time	إدارة الوقت
Managerial efficiency	الكفاءة الإدارية
Managerial effectiveness	الفعالية الإدارية
Managerial ideology	أيديولوجية الإدارة
Managerial revolution	الثورة الإدارية
Man of the hour	رجل الساعة
Maturity	مرحلة نضج وازدهار التنظيم
Maximization	التعظيم (تعظيم الناتج)

Mental abilities	القدرة الفعلية
Mental qualities	صفات ذهنية
Middle management	الإدارة الوسطى
Modern organization Theories Modernization الإدارى	النظريات الحديثة للتنظيم الإدارى
Monetary stimulus	التحديث الحافز النقدى
Moral qualities	صفات أخلاقية
Need for effection	حاجة الموظف إلى الاحساس بالمحبة والعطف
	حاجة الموظف إلى الحرية والاستقلال فى العمل
Need for freedom and independence	
Negative incentives	الحوافز السلبية
Non-managers role	دور غير المديرين
Old fashioned style of leadership	الاسلوب القيادى القديم
One-man Company	شركة الرجل الواحد
Open end plans	الخطط المفتوحة
Order	مبدأ الترتيب والنظام
Organization	التنظيم
Organizing	عملية التنظيم
Organizational charts	الخرائط التنظيمية
Organizational equilibrium theory	نظرية التوازن التنظيمى
Organizational goals	أهداف التنظيم
Orientation training	تدريب الاعداد
out-puts	المخرجات
Paper-work problem	مشكلة الاعمال الورقية
Participation	المشاركة
Participative administration	الإدارة بالمشاركة
Passing the back	دفع المسئولية على الغير
Paternalistic leadership	القيادة الابوية

Pension	معاش
Performance appraisal programs	برامج تقييم الأداء
Personal dynamic process	عملية شخصية ودينامية
Personals goals of the follower	الأهداف الشخصية للموظف
Personal goals of the leader	الأهداف الشخصية للمدير القائد
Physical qualities	صفات جسمية
Physical traits	السمات الجسمية
Planning	التخطيط
Political sence	الحاسة السياسية (الاستجابة للروح السياسية العامة)
Political Skill	المهارة السياسية
Possible alternative	البدائل المتاحة
Predicting-(prediction)	التنبؤ
Primary needs	الحاجات الأولية
Principle of integration	مبدأ التكامل
Priority of needs	أولوية الحاجات
Prodblem-solution conferences or meetings	مؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة
Process of delegation	عملية التفويض
Productive efficiency	الكفاءة الإنتاجية
Pseudo-participation .	إتباع وسائل المشاركة الزائفة
Psychological needs	حاجات نفسية
Rational legal-authority	السلطة الشرعية أو الرشيدة
Rational process	عملية رشيدة
Rationalization	الترشيد
Remuneration of personnel	مبدأ مكافأة المستخدمين
Responsibility	المسؤولية
Reward and punishment	الثواب والعقاب
Reward power	قوة تأثير قائمة على الاثابة

Role playing	لعب الدور
Soft and security needs	حاجة الموظف إلى الإحساس بالأمن والطمأنينة في عمله
Scalar chain	مبدأ تدرج السلطة
Scientific Management theory	نظرية الإدارة العملية
Scape goating	كبش فداء
Secondary needs	حاجات ثانوية
Self-appraisal	التقييم الذاتي
Self assertion	حاجة الموظف إلى الإحساس بالكفاءة
Self awareness	إدراك القائد لنفسه
Self Control	ضبط النفس
Self discipline	الانضباط الذاتي
Self esteem	حاجة الموظف إلى الاحترام والتقدير الذاتي
Selling a decision	الترويج للقرار وليعه
self Realization	حاجة الموظف إلى تحقيق ذاته
Sence of belongingness	حاجة الموظف إلى الإحساس بالانتماء والتنظيم الذي يعمل فيه
Sence of humer	روح المرح والدعابة
Sensitivity raining	التدريب الحسى
Situational approach	المدخل الموقف
Situational Theory	نظرية الموقف
Skills approach	مدخل المهارات
Social approach	المدخل الاجتماعى
Social needs	حاجات اجتماعية
Social organization theory	نظرية التنظيم الاجتماعى
Social volue	قيم اجتماعية
Soft approach	مدخل اللين (النظرية الحديثة للإدارة)

Span of Control	نطاق الاشراف
Special Knowledge	المعرفة المتخصصة
Stability of tenure personnel	مبدأ ثبات المستخدمين
Staff agencies	وحدات استشارية
Staffing	شئون الموظفين
Status	المكانة
Strategic objectives	أهداف تكتيكية
Strategic group	تجمع الموظفين الاستراتيجيين
Structural Planning	التخطيط الهيكلي
Successful leadership	قيادة ناجحة
Supervisor	مشرف
Suspicious	نزاع للشك
System of rotation in office	نظام دورية للوظيفة
Tactical objectives	أهداف تكتيكية
Task characteristics	خصائص العمل
Task definition	تعريف النشاطات
Task a structure	البناء التنظيمي للعمل
Team Work	عمل فريق
Technical rules or norms	قواعد أو معايير فنية
Technical skills	المهارات الفنية
The acceptance theory of authority	نظرية السلطة المقبولة
The conference Board	مجلس المؤتمرات
The great man theory	نظرية الرجل العظيم
The Human relation Movement	حركة العلاقات الانسانية
The revisionist approach	المدخل التعديلي
The spirit of service	روح الخدمة العامة
Thoroughness	الفهم العميق والشامل للأمور

Top management	الإدارة العليا
Traditional authority	السلطة التقليدية
Training	التدريب
Traits Theory	نظرية السمات
Undue premises	استبعاد لا مبرر له
Unity of Command	وحدة الرئاسة
Unity of Direction	مبدأ وحدة التوجيه
Vertical cliques	شغل الموظفين التي تتكون رأسيا في التنظيم الرسمي
Welfare state	دولة الرفاهية
Work premises	مقر العمل

الفهرس

صفحة

مقدمة	٣
الفصل الأول : مفهوم الإدارة	٧
الفصل الثاني : المنظمات الرسمية	١٥
الفصل الثالث : البيروقراطية	٣٩
الفصل الرابع : مشكلة التعاقب في البيروقراطية	٧١
الفصل الخامس : صنع القرار	٨١
الفصل السادس : مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة	٩٥
الفصل السابع : الاتجاه البنائي الوظيفي	١٢١
الفصل الثامن : المبادئ الأساسية للإشراف	١٤١
الفصل التاسع : بعض الأساليب في الإشراف	١٥٥
الفصل العاشر : التدريب ومعوقاته	١٦٧
الفصل الحادي عشر : إدارة التنمية الريفية	١٨١
الفصل الثاني عشر : التنظيم الإداري لعمليات التنمية الريفية	
في بعض البلدان العربية	٢١٨
ملحق - مصطلحات في الإدارة	٢٣٩

سلسلة علم الاجتماع المعاصر

صدر منها :

الكتاب الأول :

ميادين علم الاجتماع : اختيار وترجمة الدكتورة محمد الجوهري وعلياء شكرى
ومحمود عودة ومحمد على محمد والسيد الحسينى، دار المعارف، الطبعة
الخامسة، القاهرة، ١٩٧٩.

الكتاب الثانى :

نظرية علم الاجتماع : تأليف نيقولا تياشيف، ترجمة الدكتورة محمود عودة
ومحمد الجوهري ومحمد على محمد والسيد الحسينى، دار المعارف، الطبعة
الثامنة، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب الثالث :

أساليب الاتصال والتغير الاجتماعى : تأليف الدكتور محمود عودة،
دار المعارف، القاهرة، ١٩٧٠.

الكتاب الرابع :

تمهيد فى علم الاجتماع : تأليف بوتومور ترجمة الدكتورة محمد الجوهري
وعلياء شكرى ومحمد على محمد والسيد الحسينى، دار المعارف، الطبعة
الخامسة، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الخامس :

مجتمع المصنع : دراسة فى علم اجتماع التنظيم : تأليف الدكتور محمد على
محمد، الهيئة العامة للكتاب بالاسكندرية، ١٩٧٢.

الكتاب السادس :

الصفوة والمجتمع : تأليف بوتومور، ترجمة الدكتورة محمد الجوهري وعلياء شكرى والسيد الحسينى ومحمد على محمد، الطبعة الثانية دار المعارف، القاهرة، ١٩٧٨.

الكتاب السابع :

الطبقات فى المجتمع الحديث : تأليف بوتومور، ترجمة الدكتورة محمد الجوهري وعلياء شكرى ومحمد على محمد والسيد الحسينى، الطبعة الثالثة، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الثامن :

علم الاجتماع الفرنسى المعاصر : تأليف الدكتورة علياء شكرى، الطبعة الثانية، دار الكتاب للتوزيع، القاهرة، ١٩٧٩.

الكتاب التاسع :

قراءات معاصرة فى علم الاجتماع : للدكتورة علياء شكرى ومحمد على محمد ومحمد الجوهري، الطبعة الثانية، دار الكتاب للتوزيع، القاهرة، ١٩٧٩.

الكتاب العاشر :

دراسات فى التنمية الاجتماعية : تأليف الدكتورة السيد الحسينى ومحمد على محمد وعلياء شكرى ومحمد الجوهري، الطبعة الرابعة دار المعارف، القاهرة، ١٩٧٩.

الكتاب الحادى عشر :

مشكلات أساسية فى النظرية الاجتماعية : تأليف جون ركس، ترجمة الدكتورة محمد الجوهري ومحمد سعيد فرح ومحمد على محمد والسيد الحسينى، منشأة المعارف، الاسكندرية، ١٩٧٣.

الكتاب الثانى عشر :

دراسات فى التغير الاجتماعى : للدكتورة : محمد على محمد والسيد الحسينى وعلياء شكرى ومحمد الجوهري دار الكتب الجامعية القاهرة، ١٩٧٣.

الكتاب الثالث عشر:

دراسة علم الاجتماع : اختيار وترجمة الدكتورة محمد الجوهري وعلياء شكرى
ومحمد على والسيد الحسينى، الطبعة الرابعة، دار المعارف، القاهرة. ١٩٨٣.

الكتاب الرابع عشر:

علم الاجتماع الريفى والحضرى : للدكتور محمد الجوهري والدكتورة علياء
شكرى، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة ١٩٨٣.

الكتاب الخامس عشر:

مقدمة فى علم الاجتماع : تأليف الكس انكلز، ترجمة الدكتورة محمد
الجوهري وعلياء شكرى والسيد الحسينى ومحمد على، الطبعة السادسة
دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب السادس عشر:

مقدمة فى علم الاجتماع الصناعى : تأليف الدكتور محمد الجوهري
دار الثقافة للنشر، الطبعة الثالثة، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب السابع عشر:

علم الفولكلور: الجزء الأول، تأليف الدكتور محمد الجوهري، الطبعة
الرابعة، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الثامن عشر:

النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم : تأليف الدكتور السيد الحسينى،
الطبعة الثالثة، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب التاسع عشر:

مصادر دراسة الفولكلور العربى : إشراف الدكتور محمد الجوهري،
دار الكتاب للتوزيع، القاهرة، ١٩٧٨.

الكتاب العشرون:

الدراسة العلمية للمعتقدات الشعبية : إشراف الدكتور محمد
الجوهري، دار الكتاب للتوزيع، القاهرة، ١٩٧٨.

الكتاب الحادى والعشرون :

علم الاجتماع وقضايا التنمية فى العالم الثالث : تأليف الدكتور محمد الجوهري، الطبعة الثالثة، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الثانى والعشرون :

علم الفولكلور، الجزء الثانى، دراسة المعتقدات الشعبية : تأليف الدكتور محمد الجوهري، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٠.

الكتاب الثالث والعشرون :

بعض ملامح التغير الاجتماعى الثقافى فى الوطن العربى، دراسات ميدانية لثقافة بعض المجتمعات المحلية فى المملكة العربية السعودية : تأليف الدكتورة علياء شكرى، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب الرابع والعشرون :

التراث الشعبى المصرى فى المكتبة الأوربية : تأليف الدكتورة علياء شكرى، دار الكتاب للتوزيع، القاهرة، ١٩٧٩.

الكتاب الخامس والعشرون :

الاتجاهات المعاصرة فى دراسة الأسرة : تأليف الدكتورة علياء شكرى الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٢.

الكتاب السادس والعشرون :

دراسات معاصرة فى علم الاجتماع : تأليف الدكتورة علياء شكرى، دار المعارف القاهرة، تحت الطبع.

الكتاب السابع والعشرون :

عادات الطعام فى الوطن العربى : تأليف الدكتورة علياء شكرى، تحت

الطبع.

الكتاب الثامن والعشرون :

الفلاحون والدولة : تأليف الدكتور محمود عودة دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٧٩.

الكتاب التاسع والعشرون :

تاريخ علم الاجتماع : الجزء الأول تأليف الدكتور محمد علي محمد، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٧٩.

الكتاب الثلاثون :

علم الاجتماع والمنهج العلمي : تأليف الدكتور محمد علي محمد، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٢.

الكتاب الحادى والثلاثون :

أصول علم الاجتماع السياسى : تأليف الدكتور محمد علي محمد، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٨٠.

الكتاب الثانى والثلاثون :

جماعات الغجر مع إشارة لغجر مصر والبلاد العربية : تأليف الدكتور نبيل صبحى حنا، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٠.

الكتاب الثالث والثلاثون :

الأنثروبولوجيا : أسس نظرية وتطبيقات عملية : تأليف الدكتور محمد الجمهورى، الطبعة الثالثة، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٢.

الكتاب الرابع والثلاثون :

علم الاجتماع السياسى : المفاهيم والقضايا : تأليف الدكتور السيد الحسنى، الطبعة الثانية، دار المعارف، ١٩٨١.

الكتاب الخامس والثلاثون :

علم الاجتماع العسكرى : التحليل السوسىولوجى لنسق السلطة العسكرية : تأليف الدكتور أحمد خضر، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٠.

الكتاب السادس والثلاثون :

الفكر الاجتماعى : نظرة تاريخية علمية، تأليف هاينز موس، ترجمة الدكتور السيد الحسينى والدكتورة جهينة سلطان العيسى، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب السابع والثلاثون :

التنمية والتخلف : دراسة تاريخية بنائية، تأليف الدكتور السيد الحسينى، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الثامن والثلاثون :

المدينة : دراسة فى علم الاجتماع الحضري، تأليف الدكتور السيد الحسينى، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب التاسع والثلاثون :

النظرية الاجتماعية المعاصرة : دراسة لعلاقة الانسان بالمجتمع، تأليف الدكتور على ليلة، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الأربعون :

علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية : تأليف الدكتور أحمد زايد، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الحادى والأربعون :

البناء السياسى فى الريف المصرى : تحليل لجماعات الصفوة القديمة والجديدة، تأليف الدكتور أحمد زايد، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الثانى والأربعون :

علم الاجتماع الأمريكى : دراسة لأعمال تالكوت بارسونز، تأليف جى روشيه، ترجمة الدكتور محمد الجوهري والدكتور أحمد زايد، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الثالث والأربعون :

البنائية الوظيفية في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا : المفاهيم والقضايا : تأليف الدكتور على ليلة، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الرابع والأربعون :

علم الاجتماع والنقد الاجتماعي : تأليف بوتومور، ترجمة الدكتورة محمد الجوهري والسيد الحسيني وعلى ليلة وأحمد زايد، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨١.

الكتاب الخامس والأربعون :

الاقتصاد والمجتمع في العالم الثالث : تحرير الن مونتجوى، ترجمة الدكتورة محمد الجوهري وعلى ليلة وأحمد زايد، دار المعارف، القاهرة الطبعة الأولى، ١٩٨٢.

الكتاب السادس والأربعون :

وقت الفراغ في المجتمع الحديث : تأليف الدكتور محمد على محمد، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٨١.

الكتاب السابع والأربعون :

علم الاجتماع : تأليف جونسون، ترجمة وتعليق الدكتورة علياء شكرى ومحمد الجوهري وعلى ليلة وأحمد زايد وحسن الخولى، تحت الطبع.

الكتاب الثامن والأربعون :

الريف والمدينة في مجتمعات العالم الثالث : مدخل اجتماعى ثقافى، تأليف الدكتور حسن الخولى، الطبعة الأولى، دار المعارف، ١٩٨٢.

الكتاب التاسع والأربعون :

المرأة المصرية بين البيت والعمل : تأليف الدكتور محمد سلام آدم، الطبعة الأولى، دار المعارف، ١٩٨٢.

الكتاب الخمسون :

النظرية الاجتماعية في الفكر الاسلامى : تأليف الدكتورة زينب رضوان، دار المعارف، الطبعة الأولى، ١٩٨٢.

الكتاب الحادى والخمسون :

نحو نظرية اجتماعية نقدية : تأليف الدكتور السيد الحسنى، الطبعة الأولى، ١٩٨٢.

الكتاب الثانى والخمسون :

التغير الاجتماعى. اختيار وترجمة : الدكتورة محمد الجوهري وعلياء شكرى وعلى ليلة، دار المعارف، الطبعة الأولى، ١٩٨٢.

الكتاب الثالث والخمسون :

النظرية الاجتماعية ودراسة الأسرة : تأليف الدكتورة سامية الخشاب، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٢.

الكتاب الرابع والخمسون :

البناء الاجتماعى والثقافة فى مجتمع العجر : دراسة أنثروبولوجية لتأثير البناء والثقافة والشخصية على التكامل الاجتماعى، تأليف الدكتور نبيل صبحى حنا، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب الخامس والخمسون :

المجتمع والثقافة والشخصية : تأليف الدكتورة محمد على محمد وغريب سيد أحمد وعلى جلي، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٨٢.

الكتاب السادس والخمسون :

التصنيع فى الدول النامية، ترجمة الدكتور السيد الحسنى، الطبعة الأولى ١٩٨٢.

الكتاب السابع والخمسون:

علم اجتماع الإدارة - مفاهيم وقضايا، تأليف الدكتور عبد الهادى الجوهري، دار المعارف، الطبعة الأولى، ١٩٨٣.

الكتاب الثامن والخمسون:

دراسات فى علم الاجتماع الطبى : للدكترة محمد على محمد، وعلى حلى، وسناء الخولى، وسامية جابر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، ١٩٨٣.

الكتاب التاسع والخمسون:

نقد علم الاجتماع الماركسى. دراسة فى النظرية الاجتماعية : تأليف بوتومور، ترجمة وتعليق الدكتور محمد على محمد والدكتور على حلى، الاسكندرية، ١٩٨٣.

الكتاب الستون:

دراسات فى علم الاجتماع السياسى : تأليف الدكتور عبد الهادى الجوهري، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب الحادى والستون:

معجم علم الاجتماع : ترجمة وتعليق الدكتور عبد الهادى الجوهري، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب الثانى والستون:

الشباب والمشاركة السياسية : تأليف الدكتور سعد إبراهيم جمعة، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب الثالث والستون:

المدخل إلى علم الاجتماع : تأليف الدكتور محمد الجوهري، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب الرابع والستون:

تنمية العالم الثالث : الأبعاد الاجتماعية الاقتصادية : للدكترة على ليله وأحمد زايد ومحمد الجوهري، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب الخامس والستون :

فلفريدوباريتو ودورة الصفوة في إطار النظام : تأليف الدكتور على ليلة، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب السادس والستون :

العالم الثالث. قضايا ومشكلات : تأليف الدكتور على ليلة، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٨٣.

الكتاب السابع والستون :

المرأة والمشكلة السكانية في العالم الثالث : تحرير ريتشارد أنكر وزملاؤه، ترجمة الدكتورة علياء شكرى وحسن الخولى وأحمد زايد واعتماد علام، مراجعة محمد الجوهري، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٨٤.

الكتاب الثامن والستون :

الاتجاهات التقليدية والحديثة في الأنثروبولوجيا الاجتماعية : تأليف الدكتور نبيل صبحى حنا، الطبعة الأولى، الاسكندرية، ١٩٨٥.

الكتاب التاسع والستون :

المجتمعات الصحراوية في الوطن العربى : تأليف الدكتور نبيل صبحى حنا، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٤.

الكتاب السبعون :

المرأة في الريف والحضر. دراسة لأنماط العمل والتغيرات السكانية : إشراف الدكتورة علياء شكرى، تحت الطبع.

الكتاب الحادى والسبعون :

السكان والتنمية. دراسة أنثروبولوجية في قرىتين مصريتين : إشراف الدكتورة علياء شكرى، الطبعة الأولى، تحت الطبع.

الكتاب الثانى والسبعون :

الأنثروبولوجيا الاجتماعية : تأليف لوسى مير، ترجمة الدكتورة علياء شكرى والدكتور حسن الخولى، مراجعة الدكتور محمد الجوهري، تحت الطبع.

الكتاب الثالث والسبعون :

المرأة في العمل الزراعى. دراسة أنثروبولوجية : للدكاترة علياء شكرى وحسن الخولى وأحمد زايد، تحت الطبع.

الكتاب الرابع والسبعون :

الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم والتنمية : تأليف الدكتور كمال التابعى، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٥.

الكتاب الخامس والسبعون :

دراسات في علم اجتماع التنمية : تأليف الدكتور محمد الجوهري والدكتور كمال التابعى، الطبعة الأولى، تحت الطبع.

الكتاب السادس والسبعون :

السياسة الاجتماعية والتخطيط في العالم الثالث : تأليف الدكتور محروس محمود على خليفة، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٨٥.

الكتاب السابع والسبعون :

الجيش والمجتمع. دراسات في علم الاجتماع العسكرى : تأليف الدكتور أحمد إبراهيم خضر، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، ١٩٨٥.

رقم الإيداع	١٩٨٧ / ٢٣٤٢
الترقيم الدولي	ISBN ٩٧٧-٠٢-١٩٧٥-٤

٣ / ٨٦ / ٥٤

طبع بمطابع دار المعارف (ج.م.ع.)



20 / 30

30.

